

**Katedra:** Tělesné výchovy  
**Studijní program:** Ekonomika a management  
**Studijní obor:** Management sportovní  
Marketingová analýza HC Děčín  
Marketing analysis of HC Děčín

**Bakalářská práce:** **12-FP-KTV-442**

**Autor:**

Jaroslav Češka

**Adresa:**

Nerudova 944/2

40501, Děčín 1

**Podpis:**

**Vedoucí práce:** PaedDr. Jindřich Martinec

**Konzultant:** Jan Havlíček

**Počet**

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
60	2	3	8	19	4

V Liberci dne: 1.12.2011

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická  
Akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslav Češka**  
Osobní číslo: **P09000932**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management sportovní**  
Název tématu: **Marketingová analýza HC Děčín**  
Zadávající katedra: **Katedra tělesné výchovy**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

Seznámení se s klubem a jeho marketingovou stránkou (alespoň 3 roky na zpět) provedení analýzy SWOT. Zhodnocení stávající situace a možnosti klubu, popřípadě návrh možného zlepšení. Výhledy do budoucna (alespoň 3 roky).

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ČÁSLAVOVÁ , E. Management sportu. Vyd. 1. Praha : East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80- 7219-010-05**

**DĚDKOVÁ, J. / HONZÁKOVÁ, I. Základy marketingu. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7372-514-3**

**TOPINKA, J., STANJURA, J. Občanská sdružení ve sportu - právní, účetní a daňové problémy. 1. vyd. Praha: Olympia, 2001. ISBN 80-7033-223-9.**

Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Jindřich Martinec**

Katedra tělesné výchovy

Datum zadání bakalářské práce: **29. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. prosince 2012**



doc. RNDr. Miroslav Brzezina, CSc.

děkan

L.S.



PaedDr. Jindřich Martinec

vedoucí katedry

V Liberci dne 3. května 2011

## Čestné prohlášení

**Název práce:** Marketingová analýza HC Děčín  
**Jméno a příjmení autora:** Jaroslav Češka  
**Osobní číslo:** P09000932

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 1. 11. 2011

---

Jaroslav Češka

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval panu PaedDr. Jindřichu Martincovi za vedení mé práce, za cenné připomínky a odborné rady k obsahové stránce. Dále bych rád poděkoval členům hokejového klubu HC Děčín občanské sdružení a firmě BPA sport marketing za poskytnutí potřebných materiálů a informací.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině a všem blízkým, kteří mne podporovali po celou dobu studia.

## **Marketingová analýza HC Děčín**

**Jaroslav Česka**

**12-FP-KTV-442**

**vedoucí práce: PaedDr. Jindřich Martinec**

### **Anotace**

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat marketingovou situaci klubu, porovnat ji s jiným subjektem a vypracovat některá možná doporučení.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část popisuje právní formy sportovních organizací, marketing, s ním související marketingový mix a analýzy, které jsem použil na zjištění situace klubu. V praktické části je popsán marketingový mix hokejového klubu HC Děčín, charakteristika klubu a historie. Pokračuji zpracováním SWOT a STEP analýzy, ze kterých vyšly slabé a silné stránky klubu. Závěrem porovnávám situaci HC Děčín s klubem HC Ústečtí Lvi v sezoně 2011/2012.

Přínosem do praxe bylo zjištění nedostatků klubu a jeho příležitostí, podle kterých byly následně zpracovány návrhy možných řešení do budoucna.

**Klíčová slova: hokejový klub, občanské sdružení, analýza, marketing, HC Děčín**

## **Marketing analysis of HC Děčín**

**Jaroslav Češka**

**12-FP-KTV-442**

**head of the thesis: PaedDr. Jindřich Martinec**

### **Summary**

The main goal of this work is to analyze marketing situation of club, compare it with another subject and think out possible suggestions for improvement.

Work is divided into two parts. First, theoretical, describes legal forms of sport organizations, marketing, marketing mix and analysis of particular sports club. Second part contains marketing mix of hockey club Děčín, characteristic of the club with a brief history. SWOT and STEP analysis is made, from which we should refer strength and weaknesses of the club. In the last part is comparison of HC Děčín with HC Ústečtí Lvi in hockey season 2011/2012. Benefits are identified by weaknesses of the club and his opportunities, on which suggestions for improvements for the future were made.

**Key words: hockey club, civic association, analysis, marketing, HC Děčín**

## **Marketinge Analyse HC Decin**

**Jaroslav Češka**

**12-FP-KTV-442**

**leiter arbeiten: PaedDr. Jindřich Martinec**

### **Die Annotation**

Das Ziel meiner Bachelorarbeit ist eine Analyse der Marketingsituation des Sportvereins, eine Vergleichung mit einem anderen Subjekt und Erarbeitung der möglichen Empfehlungen.

Die Arbeit entsteht aus zwei Teilen. Der erste theoretische Teil beschreibt die rechtlichen Formen eines Sportvereins, das Marketing, und damit zusammenhängende Marketingmix und –Analyse, die ich während der Ermittlung der Situation in einem Klub verwendet habe. In dem praktischen Teil findet man die Beschreibung des Marketingmixes des Hockeyklubs HC Děčín, die Charakteristik und die Geschichte des Vereins. Danach folgt die SWOT- und STEP-Analyse, von denen die schwachen und starken Seiten des Klubs herausgekommen sind. Zum Schluss vergleiche ich die Situation des Vereins HC Děčín mit dem Zustand des Klubs HC Ústečtí Lvi in der Saison 2011/12. Praktischer Beitrag dieser Arbeit war die Entdeckung der Schwächen des Vereins und die Gelegenheiten, nach den anschließend die Vorschläge für die zukünftige Lösungen erarbeitet wurden.

**Schlüsselworte: Hockeyklub, Bürgerverein, Analyse, Marketing, HC Děčín**



## OBSAH

Seznam použitých zkratk.....	- 3 -
Úvod.....	- 5 -
1. Cíle práce.....	- 6 -
2. Právní formy sportovních organizací .....	- 7 -
2.1. Občanské sdružení.....	- 8 -
2.1.1. Občanské sdružení ve sportovním prostředí.....	- 9 -
2.1.2. Hospodaření a financování občanského sdružení.....	- 9 -
2.2. Společnost s ručením omezením .....	- 10 -
2.2.1. Základní informace.....	- 11 -
3. Marketing .....	- 12 -
3.1. Marketing ve sportovním prostředí .....	- 13 -
3.2. Marketingový mix 4 P.....	- 14 -
3.2.1. Výrobek / PRODUKT/ .....	- 15 -
3.2.2. Cena /PRICE/ .....	- 15 -
3.2.3. Distribuce /PLACE/.....	- 16 -
3.2.4. Komunikace /PROMOTION/ .....	- 17 -
4. Marketingová analýza .....	- 18 -
4.1. SWOT analýza .....	- 18 -
4.2. STEP analýza .....	- 18 -
5. Charakteristika klubu .....	- 19 -
5.1. Základní informace o klubu .....	- 19 -
5.2. Novodobá historie klubu .....	- 21 -
6. Marketing HC Děčín .....	- 26 -
6.1. Marketingový mix (4 P) HC Děčín .....	- 26 -
6.1.1. Produkt.....	- 26 -
6.1.2. Cena.....	- 26 -

6.1.3.	Místo .....	- 28 -
6.1.4.	Komunikace .....	- 28 -
7.	SWOT ANALÝZA HC DĚČÍN .....	- 30 -
7.1.	Silné stránky/Strengths.....	- 30 -
7.2.	Slabé stránky/Weaknesses.....	- 33 -
7.3.	Příležitosti/Opportunities .....	- 37 -
7.4.	Hrozby/Threats .....	- 38 -
8.	STEP ANALÝZA .....	- 39 -
8.1.	Sociokulturní faktor.....	- 39 -
8.2.	Technologický faktor .....	- 39 -
8.3.	Ekonomický faktor .....	- 40 -
8.4.	Politicko-právní faktor .....	- 40 -
9.	Porovnání HC Děčín vs. HC Ústečtí Lvy .....	- 41 -
10.	Návrhy řešení do budoucna.....	- 45 -
11.	Závěr.....	- 49 -
12.	Přílohy .....	- 52 -
13.	Zdroje .....	- 51 -

## Seznam použitých zkratk

2. NHL/II. NHL.....	druhá národní hokejová liga
a.s. ....	akciová společnost
ang. ....	Anglicky
atp. ....	a tak podobně
BK ....	basketbalový klub
cm ....	centimetry
č. ....	Číslo
ČR ....	Česká republika
ČSLH ....	Český svaz ledního hokeje
ČSTV ....	Český svaz tělesné výchovy
DD ....	Děčínský deník
HC DC ....	Hockey club Děčín
IČ ....	identifikační číslo
IIHF ....	Mezinárodní hokejová federace
Kč ....	Korun českých
m ....	metr
MHD ....	městská hromadná doprava
MNBL ....	Mattoni národní basketbalová liga
např. ....	například
NHL ....	národní hokejová liga
o.s. ....	Občanské sdružení
ObchZ ....	obchodní zákoník
odst. ....	odstavec
PaedDr. ....	doktor pedagogiky
př. ....	příklad
s.r.o. ....	společnost s ručením omezením
Sb. ....	sbírka
SK KD ....	sportovní klub kraso Děčín
spol. ....	společnost
TJ ....	tělovýchovná jednota

TUL ..... Technická univerzita v Liberec  
TV ..... televizní  
tzv. .... takzvaný  
V.I.P. .... very important people (velmi důležití lidé)  
ZS ..... zimní stadion  
ZTP ..... zdravotně tělesně postižení

## Úvod

Jako sportovec a zároveň student oboru ekonomika a management sportu pro mě bylo skoro předem dané zvolit si právě toto téma. Marketingová analýza hokejového klubu HC Děčín mi dala možnost seznámit se s fungováním klubu po marketingové stránce. Řada problémů související s danou problematikou se lépe pochopí v praxi. A to byla moje motivace, proč si toto téma vybrat.

Práce je rozdělena na tři části. V první se zmiňuji o charakteristice klubu a jeho historii, aby čtenář lépe pochopil, o čem píše. Druhá část je spíše teoretická, zabývá se vysvětlením pojmů, jako jsou právní formy sportovních organizací konkrétně pak Občanské sdružení a Společnost s ručením omezením. Dále osvětluji pojem marketing, marketingový mix a marketingové analýzy SWOT a STEP. Třetí část je praktická a jsou v ní provedeny výše zmíněné analýzy plus mě napadlo zde porovnat hokejové kluby HC Děčín a nedaleký HC Ústečtí Lvi. Aby tato práce měla nějaký přínos do praxe, vypracoval jsem několik možných návrhů pro klub do budoucna.

## **1. Cíle práce**

### **Hlavní cíl**

Hlavním cílem mé bakalářské práce je provést marketingovou analýzu hokejového klubu HC Děčín.

### **Dílčí cíle**

- představit čtenářům hokejový klub HC Děčín včetně jeho historie
- určit pomocí marketingových analýz slabé a silné stránky klubu, příležitosti a hrozby
- porovnat marketingovou situaci s jiným klubem ledního hokeje
- vytvořit návrh možných řešení situace pro klub HC Děčín

## 2. Právní formy sportovních organizací

V České republice prozatím nebyla vytvořena žádná zvláštní právní norma specializující se na oblast sportu a tělesné výchovy. Právní systém České republiky ale přesto nabízí několik právních forem, na základě kterých mohou sportovní organizace fungovat a pracovat na plnění svých sportovních, ekonomických a často i sociálních cílů (DURDOVÁ, 2009).

Právní existence a úprava zakládání těchto neziskových sdružení neboli spolků je stanovena zákonem č. 89/90 Sb. O sdružování občanů. Jako občanská sdružení vystupují v České republice především menší a střední sportovní kluby. Naopak kluby většího významu, které mnohdy nazýváme profesionální, vznikají na bázi ziskových organizací ve formě obchodních společností. Nejčastěji se v české praxi setkáváme s právní formou akciové společnosti a společnostmi s ručením omezením. Tyto sportovní organizace se z hlediska zakládání společnosti, tvorby organizačních struktur a samotné podnikatelské činnosti řídí obchodním zákoníkem (DURDOVÁ, 2009).

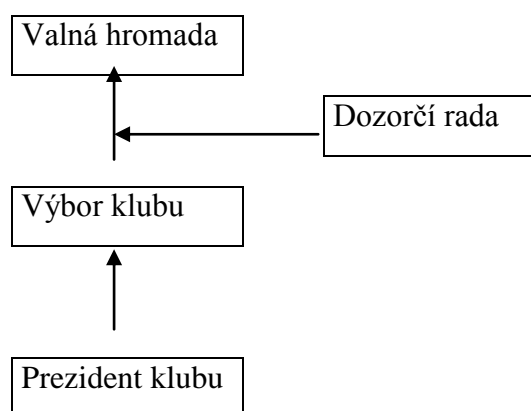
Ve sportovním prostředí dále působí samozřejmě řada dalších subjektů s různou právní formou:

- příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi
- komanditní společnosti
- veřejné obchodní společnosti atd.

Povaha těchto dalších subjektů a podmínky jejich činnosti se však v praxi výrazně neliší od činnosti ostatních subjektů, které u nás působí mimo sportovní sféru (TOPINKA, STANJURA, 2001).

## 2.1. Občanské sdružení

Struktura orgánů



Právní normou, na jejíž existenci stojí právní řád ČR je ústava ČR. Součástí Ústavy je Listina základních práv a svobod, která v článku 20 odst. 1 zaručuje občanům právo svobodně se sdružovat na ochranu svých hospodářských a sociálních zájmů (TOPINKA, STANJURA, 2001).

Podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů:

- v politických stranách
- k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání
- v církvích a náboženských společnostech

Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou. Orgány státní správy mohou zasáhnout do činnosti občanského sdružení jen v mezích zákona. Členy mohou být jak fyzické tak právnické osoby.

Občanské sdružení vzniká registrací na Ministerstvu vnitra se současnou evidencí na statistickém úřadě, který vede evidenci sdružení. Sídlo, název, orgány a činnost občanského sdružení jsou vymezeny stanovami, návrh na registraci podávají nejméně tři občané, jeden z nich musí být starší 18 let.

Občanská sdružení se mohou sdružovat k dosažení určitého účelu, může tak vzniknout i nová právnická osoba. Zákon připouští, aby sdružení zřizovala podle svých stanov organizační jednotky, které jsou oprávněny jednat svým jménem a jsou právnickými osobami. Současná právní úprava vzniku, existence a zániku občanského sdružení již dlouho



volá po náležité revizi, protože v běžné praxi naprosto nedostačuje a v mnoha případech nelze řešit běžné problémy, jež život přináší. Občanská sdružení se nezakládají k výdělečné činnosti, jak se píše hned v úvodních ustanoveních zákona. Tato právní forma nemůže také suplovat jinou právní formu, jež by měla zajišťovat výkon určitých povolání. Prioritně se tedy předpokládá, že občanské sdružení se zakládá v různých oblastech života společnosti a především k uspokojování zájmů svých členů a občanů v jejich okolí. Charakteristickým znakem občanského sdružení je členská základna. V praxi jsou zakládána občanská sdružení s rozmanitým zaměřením např. na ochranu přírody a přírodních zájmů, zájmové činnosti dětí a mládeže, kultury, vzděláváním, provozování sportů aj. Patří sem rovněž zájmové svazy umělců sportovců ale i celá řada dalších (RŮŽIČKOVÁ, 2006).

### **2.1.1. Občanské sdružení ve sportovním prostředí**

Naprostá většina sportovních organizací působící v České republice v oblasti masového, výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení podle již výše zmiňovaného zákona o sdružování občanů. Mimoto v oblasti sportu působí samozřejmě řada dalších subjektů s různou právní formou – společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi. Občanské sdružení je nejstarší a nejrozšířenější právní formou nevládní neziskové organizace.

Jednotliví sportovci a sportovní organizace se při své činnosti řídí především ustanoveními občanského zákoníku. Dalšími právními normami, které musí sportovní organizace respektovat, jsou zejména zákon o účetnictví, zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, obchodní zákoník a celý soubor daňových předpisů (TOPINKA, STANJURA, 2001).

Přes velkou snahu prosadit zákon o podpoře sportu do dnešního dne tak učiněno nebylo a proto oblast sportu dál čeká na vyřešení stávající situace.

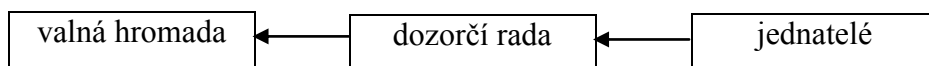
### **2.1.2. Hospodaření a financování občanského sdružení**

Hospodaření sdružení občanů se řídí obecnými předpisy a vše, co není právně upraveno, je nutné zakotvit do stanov. Postavení členů není totéž co postavení zaměstnanců, což působí problematicky především v možnosti vyplácet členům odměny a náhrady. V takovém případě nelze hledat pomoc jinde než ve stanovách.

Občanská sdružení používají rozmanité zdroje financování své činnosti. Naskytá se zde otázka, zda sdružení občanů založená podle výš zmiňovaného zákona mohou vykonávat výdělečnou činnost, a to dokonce takovou, k níž je třeba získat živnostenské oprávnění. Často se totiž můžeme setkat s příjmy z podnikání: určité typy občanských sdružení (např. tělovýchovné organizace, či kluby) vykonávají podnikatelské aktivity, mají obstarány i živnostenské listy, vše za účelem získat další zdroje na financování základního poslání. Zdrojem financování mohou být výnosy z vlastního majetku a vlastních činností. Zákon přímo v úvodu říká, že hlavním posláním občanského sdružení není výdělečná činnost. Výjimkou nejsou ani občanská sdružení, která založila obchodní společnost, a ze zisků této společnosti financují zájmovou činnost svých členů. Mezi další velmi důležité zdroje patří vybírané členské příspěvky, dále dotace ze státního rozpočtu, dotace z rozpočtu místních samospráv, dary právnických a fyzických osob, a to jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Občanská sdružení využívají také finanční podpory od zahraničních či tuzemských nadací (RŮŽIČKOVÁ, 2006).

## 2.2. Společnost s ručením omezením

Struktura orgánů



Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenějším typem obchodní společnosti v České republice. Její výhoda spočívá v omezeném ručení za závazky společnosti, relativně nízké hodnotě minimálního základního jmění a malé administrativní náročnosti. Jistým způsobem společnost s ručením omezeným subjektivně posunuje úroveň podnikání od fyzické osoby výše k profesionálnějšímu přístupu. Částečnou nevýhodou pro začínající podnikatele je v tomto případě nutnost vedení (podvojného) účetnictví a výše posunutá laťka v jednání s úřady.

### **2.2.1. Základní informace**

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálových společností, přestože obsahuje mnoho prvků osobní společnosti. Společnost může mít od jednoho do padesáti společníků.

Právní úprava společnosti s ručením omezeným vychází především z obchodního zákoníku.

#### **Základní kapitál**

Minimální základní kapitál společnosti je 200 000 Kč. Na základním kapitálu společnosti se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem. Výše vkladu společníka musí činit alespoň 20 000 Kč. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, musí však být dělitelná na celé tisíce. Celková výše vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu společnosti.

Mají-li být poskytnuty nepeněžitě vklady na splacení vkladu, musí být ve společenské smlouvě nebo v písemném prohlášení o zvýšení vkladu nebo v prohlášení o převzetí vkladu uveden předmět nepeněžitě vkladu a částka, kterou se započítává na vklad společníka.

Častým omylem, se kterým se v praxi setkáváme, je mylná představa o nedotknutelnosti základního kapitálu obchodních společností (např. jeho trvalé deponování na bankovních účtech). Základní kapitál se stává majetkem společnosti a ta s ním běžně disponuje, např. za takto vložené peníze nakupuje vybavení kanceláří, zboží, platí běžné účty atp.

#### **Ručení**

Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

Zde došlo při velké novelizaci k 1. lednu 2001 k významné změně, která nebyla často podnikateli vůbec zaznamenána. Společníci již nyní neručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu, ale ručí solidárně do výše souhrnu všech nesplacených prostředků. Může se tedy stát, že se na Vás úspěšně obrátí věřitel i v případě, že Vy jste svůj vklad již dávno uhradil.

#### **Obchodní firma**

Obchodní firma společnosti s ručením omezeným musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r.o." nebo "s.r.o." (§ 107 ObchZ). Obchodní firma společnosti musí samozřejmě splňovat i obecné požadavky, zejména nesmí být zaměnitelná s firmou jiného podnikatele a nesmí působit klamavě. K odlišení firmy

nestačí podle obchodního zákoníku rozdílný dodatek označující právní formu, přesto se i s takovými případy můžeme v praxi setkat.

### **Statutární orgán**

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak, takové omezení je však vůči třetím osobám neúčinné. Jednatelé nesou veškerou právní odpovědnost za chod společnosti, vedení účetnictví, povinnosti vůči úřadům atd. Pro jednatele platí zákaz konkurence, který již nelze podle jedné novely obchodního zákoníku zmírnit. I zde však platí "kde není žalobce, není ani soudce" a v praxi je tento zákaz často porušován.

### **Valná hromada**

Valná hromada společníků je nejvyšším orgánem společnosti. Do působnosti jejího rozhodování spadají některé podstatné skutečnosti. Zejména se jedná o jmenování a odvolávání jednatelů, změny společenské smlouvy a stanov a schvalování účetní uzávěrky. Valná hromada může jmenovat i členy dozorčí rady, což je nepovinný, zřídkakdy zřizovaný orgán společnosti s ručením omezeným (BUSINESS.CENTER, 2012).

## **3. Marketing**

Marketing má celou řadu definicí pro mě tou nejsrozumitelnější, byla ta Filipa Kotlera: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“

Marketing ovlivňuje každého z nás. Je prostředkem, pomocí kterého se rozvíjí a zprostředkovává blahobyt lidí. Mnozí lidé zaměňují marketing s pojmem prodej. Ve skutečnosti se marketing objevuje jak před prodejem, tak po něm.

Marketing má svůj původ ve skutečnosti, že lidé jsou individuality s potřebami a požadavky. Potřeby a požadavky vytvářejí v nepohodlí a tento stav se řeší získáváním výrobků, které tyto potřeby a požadavky uspokojují.

Marketingové pojetí zastává stanovisko, že hlavním úkolem je určit potřeby a požadavky cílové skupiny zákazníků a poskytovat požadovanou spokojenost. Současný marketing představuje dynamický, integrovaný komplex funkcí, který umožňuje efektivně řešit problémy spojené s podnikáním na rozvinutém trhu.

Zájem o marketing se zintenzivňuje, neboť stále více organizací v obchodním sektoru, nevýdělečném sektoru a v mezinárodním sektoru poznává, že marketing přispívá ke zlepšení výkonu na trhu (DĚDKOVÁ, HONZÁKOVÁ, 2009).

Jednoduše a stručně se dá marketing shrnout jako proces výzkumu trhu, prodeje výrobku či služeb. Po jehož zjištění se uvádí výrobek či služba na trh za vhodnou cenu a v ideální čas.

### **3.1. Marketing ve sportovním prostředí**

Američtí autoři B.G Pitts a D.K Stolar definují sportovní marketing jako „*proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci, a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy*“.

V posledních letech se v České republice velmi zdůrazňuje pojem marketing sportu. Sportovní organizace se velmi výrazně zabývají obchodem v oblasti sportu. Je to z toho důvodu, že tento obchod jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit. Obchodní společnosti v oblasti sportu provozují komerční činnost se sportovními produkty jako svoji základní aktivitu. Občanská sdružení mají obchodní činnost v oblasti sportu jako doplňkovou a to v mezích jak to povolují především daňové zákony v České republice. Do oblasti sportu se tak dostává obchodní soutěžení o získání zákazníka s jinou obchodní společností.

Z této situace vyplývá, že se marketing svými nástroji začíná v oblasti sportu výrazně uplatňovat a obchodní společnosti i občanská sdružení si začínají uvědomovat, že zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní organizace či obchodní organizace ve sportu. Samozřejmě je pozice a závažnost přání různých skupin zákazníků brána s různou vahou managementem uvedených organizací. Ale postupně provází obchod sportu identifikace sportovních produktů, které zákazník požaduje nebo si je přeje. Projevuje se nutnost analyzovat, identifikovat své konkurenty a vyvíjet cenové strategie. Zároveň se obchod ve sportu musí zabývat systematickou informovaností zákazníků prostřednictvím propagačních strategií a definovat, jak se sportovní produkt k zákazníkovi dostane (ČÁSLAVOVÁ, 2000).

### 3.2. Marketingový mix 4 P

Rozdíl mezi marketingovým mixem u běžné firmy a sportovní organizace je v podstatě nulový. V obou případech se daný subjekt snaží jeho pomocí dosáhnout určených cílů.

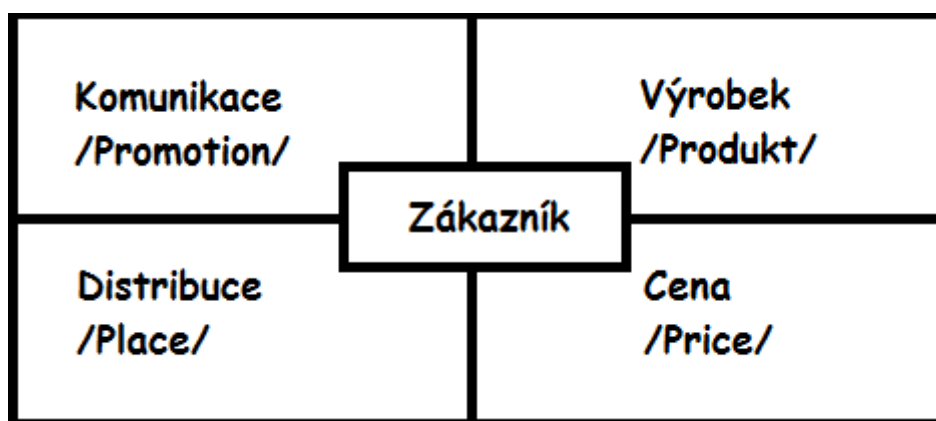
Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které jsou v marketingové technologii označovány jako čtyři „P“ podle anglického Produkt, Place, Price, Promotion. V našich parametrech se v naprosté většině setkáváme s označením „marketingový mix“ Těmito čtyřmi nástroji jsou:

- výrobek
- distribuce
- cena
- komunikace

**Definice:** Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.

Uvedené nástroje slouží k uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů firmy. Na rozdíl od jiných ekonomických skutečností jsou tyto prvky ovlivnitelné a kontrolovatelné. Vhodnou modifikací výrobku, cest distribuce, propagační činnosti a vhodnou cenou je možné docílit spokojenosti zákazníka a současně též získat výhodu v hospodářské soutěži (DĚDKOVÁ HONZÁKOVÁ, 2009).

Tabulka č. 1 Marketingový mix



### **3.2.1. Výrobek / PRODUKT/**

Výrobek je v centru marketingového mixu. Zákazník hledá funkci a užitek produktu vzhledem ke svým potřebám a požadavkům. O sportovním produktu nelze mluvit jako o produktu homogenním. Zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Při koncepci marketingového mixu ve sportu je vždy důležité znát svůj produkt, se kterým obchodují a jeho zvláštní stránky. To je určující moment obchodu. Podle druhu sportovního produktu, který organizace ve sportu nabízí, se výrazně liší její marketingové strategie a odráží se i v dalších nástrojích jako je cena, místo a propagační strategie (ČÁSLAVOVÁ, 2000).

### **3.2.2. Cena /PRICE/**

Cena může výrazně ovlivnit chování zákazníka při nákupu produktu. Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce svázána na druh produktu, který nabízí. U některých produktů se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace (např. u sportovních služeb, výrobků), u jiných produktů se bere spíše v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. transfer hráčů). Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace z průběhu poptávky, o nákladech, o cenách ostatních konkurentů i doložení jedinečností produktu. Při stanovení ceny se u některých sportovních produktů dají využít zavedené metody cenové tvorby jako například ceny stanovené přírážkou, ceny respektující návratnost investic. Často se však u sportovních produktů počítá při tvorbě ceny s uplatněním necenových nástrojů marketingu např. balení, značky, způsobu distribuce, propagace. Uplatnění těchto necenových nástrojů má psychologický vliv. Je třeba však z pozice sportovní organizace odhadnout, kolik je zákazník ochoten zaplatit, jak velký obrat bude při této ceně, jaké budou nároky na kapacity a zda se při této ceně vůbec vyplatí projekt realizovat.

Další psychologické působení na zákazníka mají různé typy slev a způsoby platby. Tyto slevy vytvářejí klima, že cena je zákazníkovi „šitá na míru“. Velmi výrazně se v oblasti sportu využívají různé způsoby platby a slevy při prodeji sportovních služeb. Jde například o časové platby- tzv. permanentky, kde je cena koncipována v závislosti na počtu produktů, které zahrnuje.

Ceny jednotlivých produktů nabízených na stejné cenové úrovni vytvářejí cenovou hladinu. Představitelé poptávky tuto cenovou hladinu registrují a každá markantní odchylka směrem nad nebo pod tuto hladinu vzbuzuje pozornost. Pro sponzory mají význam ceny

produktů sportovní reklamy. Manažeři sportovních klubů velmi pečlivě sledují úroveň cen v této branži (ČÁSLAVOVÁ, 2000).

### **3.2.3. Distribuce /PLACE/**

Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě.

Povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a dalších faktorech. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný nebo nehmotný.

Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr. Obvykle se vyrábí v masové produkci a musí být do místa prodeje dopraven. Těchto produktů je ve sportu celá řada, obvykle se hovoří o sportovním zboží, příkladem může být sportovní obuv.

Nehmotné produkty nemají fyzický rozměr a zahrnují takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. Tady je situace poněkud odlišná. Svědčí o tom příklad služeb. Služba je nehmotná, to znamená, že zákazník si nemůže před zakoupením službu ohmatat, očíkat, ochutnat. Mimo to služba v nehmotné podobě nemůže být dána do prodejny, nebo na sklad. U sportovních služeb si ji musí zákazník „prožít“ ve sportovním zařízení, kam zákazník musí za svým produktem přijít. Vyhledává různá průkazná svědectví o službě, závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována, kdo ji poskytuje, zařízení firmy a propagačních materiálů (ČÁSLAVOVÁ, 2000).



### 3.2.4. Komunikace /PROMOTION/

Komunikace nebo v jiných literaturách propagace je prováděná za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům. Zahrnuje v sobě čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady se nazývají propagační mix. Všechny čtyři formy se využívají při prodeji sportovních produktů. Propracovanost a promyšlenost propagačního mixu záleží opět na specifice sportovního produktu, ale musí i přihlížet k dalším marketingovým nástrojům, jako jsou výše zmíněné nástroje- cena a distribuce. Manažer si vytváří svoji propagační strategii, která může být v různých obdobích vývoje sportovní organizace odlišná. Musí se odvíjet od:

- základních cílů, které management stanoví (př. vytvořit image sportovního klubu, prodat kapacitu sportovního zařízení)
- cílové skupiny zákazníků, na které má propagace působit (široká veřejnost, děti, ženy, studenti)
- výběr médií, kterých bude využito (televize, rozhlas, noviny, audiovizuální pomůcky)
- finančních prostředků, které budou na propagaci vydány
- koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků

V dnešní době se ve sportu využívají všechny druhy propagace:

**Reklama:** reklama sportovních výrobků, reklama na sportovní služby, reklamy na specifických sportovních médiích (dresy, vybavení, výstroj, výzbroj).

**Publicita:** rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci sportovního zboží, služeb, myšlenek ve sportu.

**Opatření na podporu prodeje:** hry o zisk s účastí významných sportovců, dny otevřených dveří ve sportovních klubech, slosování vstupenek na sportovní akce.

**Osobní prodej:** prodej V.I.P. servisu sponzorů prostřednictvím vybrané osoby (manažerem sportovního klubu), prodej sužeb nově zřízeného sportovního centra prostřednictvím osobního vystupování jeho manažera (ČÁSLAVOVÁ, 2000).

## **4. Marketingová analýza**

### **4.1.SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang. Strengths) a slabé (ang. Weaknesses) stránky, příležitosti (ang. Opportunities) a hrozby (ang. Threats), spojené s určitým, typem podnikání, opatření, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik s jejichž pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti (DĚDKOVÁ, HONZÁKOVÁ, 2006).

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. A 70. Letch výzkumný projekt na Stamfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Při aplikaci SWOT analýzy v oblasti lidských zdrojů jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současné situace, možnosti a hrozby jako analýza budoucího vývoje (DĚDKOVÁ, HONZÁKOVÁ, 2006).

### **4.2.STEP analýza**

STEP analýza hodnotí vliv vnějšího prostředí na vývoj společnosti. Zkoumá faktory sociokulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní. Z hlediska sociokulturního se STEP analýza zabývá demografickým vývojem populace. Hodnotí tedy například životní hodnoty či vzdělanost lidské populace. Technologický faktor představují nové trendy ve výzkumu a vývoji. Mezi ekonomické faktory patří např. vývoj HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti či úrokové sazby. Fungování podnikatelských subjektů vymezuje z hlediska politicko-právního Ústava ČR. Podniky se tedy musí kromě jiného řídit daňovými zákony, sociálními zákony či zákony na ochranu životního prostředí (JAKUBÍKOVÁ, 2009).

## 5. Charakteristika klubu

HC Děčín dále jen HC DC je středně velký klub působící ve městě Děčín. Zkratka HC v názvu vychází z anglického hockey club tedy hokejový klub. Tento klub je rozdělen na dva samostatné subjekty. Na HC Děčín občanské sdružení, které zajišťuje chod zimního stadionu (dále už jen ZS). Toto sdružení zastřešuje i hokejovou mládež. Druhým subjektem je HC Děčín Experformance společnost s ručením omezením, která byla založena výhradně pro potřeby spojené s provozem 2. národní hokejové ligy (dále už jen 2. NHL), jehož je „A“ mužstvo mužů HC DC účastníkem.

### 5.1. Základní informace o klubu

Tabulka č. 2 Informace o klubu

Obchodní firma, sdružení	HC Děčín občanské sdružení	HC Děčín Experformance, s.r.o.
IČ:	69387605	28717546
Sídlo	Děčín I, Oblouková 638/21, PSČ 405 01	Praha IX Běchovice, Podnikatelská 565, PSČ 190 11
Právní forma	Občanské sdružení	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu	12.3. 1999	10. 2. 2010

Předmět podnikání	----	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál	----	Základní kapitál 200 000 Kč
Statutární orgán	Valná hromada, Výbor HC Děčín Předseda - Lukáš Vaníček Místopředseda – Michajličenko Petr Členové výboru: Michálek Ondřej, Havlík Aleš, Jaroslav Hašek, Martin Malát, Martin Hercík, Kupec Josef, Havlíček Jan	Jan Havlíček- jednatel
Evidující úřad	Ministerstvo vnitra ČR	Městský soud v Praze Praha 9, Běchovice, Podnikatelská 565, PSČ 190 11
Sportovní činnost	Generální manažer: Jan Havlíček Metodik mládeže: Ondřej Michálek Metodik mládeže: Aleš Havlík Sekretář klubu: Martin Pošusta	Obchodní manažer: Valdemar Jiruš Trenéři: Karel Chládek, Karel Horák

Obrázek č. 1 Logo klubu, zdroj (HC DĚČÍN, 2012)



## 5.2. Novodobá historie klubu

Hokejový klub působící ve městě Děčín vznikl ihned po skončení války v roce 1945. Protože Výsledkem této kapitoly mají být informace z novodobé historie klubu, proto další dění popisují pomocí novinových článků. Chtěl jsem postupovat trochu jiným způsobem, proto jsem se zaměřil na články, které popisují novodobou historii a konkrétně na nejzajímavější témata týkající se struktury, financí a aktuálních událostí současného klubu HC Děčín.

### Sezóna 1990-2000

#### Finanční problémy zůstávají (Děčínský deník)

Valná hromada TJ Slovan Děčín, která se konala začátkem roku, dala výboru mandát k rozdělení jednoty na více hokejových klubů za účelem oddělení mužstev mládeže od mužstva dospělých. Výbor TJ toto rozhodnutí splnil a v následující sezóně bude A mužstvo mužů hrát II. Ligu pod nově vzniklým hokejovým klubem HC Děčín s.r.o.

Dalším vzniklým hokejovým klubem je občanské sdružení HC junior Děčín, které zajišťuje činnost dětí předškolního a školního věku, dorostu, juniorů a družstva žen (v našem oddílu je většina dívek a žen ve věku od 14 do 21 let a jedná se tedy o kategorii spadající mezi mládež). Občanské sdružení TJ Slovan zůstává zachováno a ponechává si některé hráče, kteří jsou v jiných klubech na hostování. Tímto rozdělením a především oddělením mládeže od dospělých se předpokládalo určité zlepšení především ve finančním zajištění.

Mládež byla v minulosti i přes některé těžkosti vždy finančně zajištěna. Největšími sponzory jsou totiž rodiče, ale jejich možnosti jsou v současné době na hranici únosnosti. Při rozdělování jednoty jsme netušili, že nastanou takové okolnosti, které pokud nebudou

vyřešeny s pomocí města, mládežnický hokej v našem městě pravděpodobně zanikne – jedná se o problém pronájmu šaten a ledové plochy.

Zimní stadion je v majetku města, které jeho provozování pověřilo Technické služby Děčín a.s. Zatím je dosud platná smlouva o pronájmu, která byla uzavřena mezi TJ Slovan Děčín a Technickými službami Děčín a.s. dne 19. Července 1997. Tato smlouva je rozdělena na část pro dospělé a na část pro mládež. Za toto období není ani jediná faktura, která byla vystavena na mládež nezaplacená. Při rozdělení TJ a při vzniku nových hokejových klubů bylo nutné vypracovat nové smlouvy o pronájmu šaten a ledové plochy. Po vzájemné dohodě se 14. Července 1999 sešli zástupci nově vzniklého klubu HC Junior Děčín se zástupci Technických služeb Děčín a.s., aby projednali novou smlouvu o pronájmu šaten a ledu. Návrh smlouvy, který byl předložen zástupci Technických služeb Děčín a.s., je pro klub mládeže při nejmenším nepříjemným zklamáním. Pokud by takto navržená smlouva měla být platná, můžeme zodpovědně říci, že dojde k likvidaci hokejového mládežnického sportu v Děčíně.

Výbor HC Junior Děčín se touto situací intenzivně zabýval, zpracoval svůj vlastní návrh smlouvy z důvodovou zprávou a požádal město Děčín, které ve věci pronájmu zastupuje městská rada, o pomoc při řešení tohoto svízelného stavu. Situace kolem návrhu nové smlouvy bude projednána na zasedání městské rady dne 12. srpna za přítomnosti zástupců HC Junior Děčín. Všichni se přejeme a pevně věříme, že zástupci města, tak jako i v minulosti, najdou taková řešení, která zajistí zachování hokeje (neboť u mužstva dospělých je situace obdobná) v našem městě. Zato jim předem všichni, kteří máme rádi hokej, děkujeme (Jaroslav Němeček).

## **Sezona 2000-2001**

### **Hokejová krize stále trvá (Děčínský deník)**

V letním období se v druholigovém oddílu HC Děčín událo několik významných změn, když se pozměnila trenérská dvojice, pracovat začal nový manažer i sekretář. Všichni to myslí s děčínský hokejem velmi vážně, ale vzniklá krize se zažehnává jen velmi pomalu. Na téma děčínský hokej jsme si povídali s novým manažerem a zároveň obráncem děčínského klubu Karlem Bedanem. „*V poslední době jste ve městě mohli všichni slyšet názory takového typu jako letos se už hrát nebude, zimák se prodá zahraničním obchodníkům, oddíl prodá soutěž, aby měl prachy, s hokejem je u nás konec. Nic z toho naštěstí není pravda, i když jak se říká „na každém šprochu pravdy trochu“. Snad žádný sport si na sebe ještě nikdy nevydělal a ani nevydělá, protože stejně jako muzea, ZOO, divadla, ale i školy a další podobné organizace je závislí na finančních dotacích jak státních, tak soukromích*“, řekl na úvod velmi sympatický a

skromný Karel Bedan a v úvahách pokračoval. „*Proto, abychom zachránily svůj kulturní život, musí spousta lidí a firem vypomáhat každoročně nemalými částkami, které nám ostatním zajistí, že po práci nemusíme jít domů a koukat do zdi, ale můžeme si pustit televizi zajít si do divadla, do kina, na koncert, podívat se třeba na fotbal nebo hokej. Při všem se každý odreaguje, načerpá síly do další práce a život se stává pestřejším, snesitelnějším i dynamičtější.*“ Nastínil starou pravdu, že nejen prací je živ člověk, Karel Bedan a dále se zaměřil na sportovní otázku ve městě Děčín. „*Před několika lety v Děčíně skončil FK Pelikán, který jistě mnohým z obyvatelů přinesl nějaká ta krásná odpoledne strávená sledováním hodnotného sportu. Spolu s hokejem a basketem pak určitě patřil mezi chlouby Děčína a skvěle naše město propagoval. Situace však došla tak daleko, že v Děčíně jsou již jen dva nejpobulárnější sporty na republikové úrovni. Posledních pár let se tedy chodí již jen na basket s hokejem, ale dnes stojíme před dalším velkým problémem. Do finanční krize se dostal děčínský hokej. Náklady na provoz, materiální i personální zabezpečení klubu vzrůstají a sportovní budoucnost je tím pádem nejistá. Při neposkytnutí pomoci od města, nebo od firem dopadne hokej stejně jako fotbal.*“ Ukončil rozhovor s nejistotou nad další budoucností hokeje ve tváři Karel Bedan (Petr Bláha).

### **Sezona 2002-2003**

#### **V zimní hale není veselo (Děčínský deník)**

Úterý 13. srpna 11 hodin dopoledne – krizový štáb varuje před blížící se přívalovou vlnou.

Pátek 16. srpna ráno – na plochu zimního stadionu nezadržitelně proudí kalná voda.

Sobota 17. srpna – celá plocha včetně kabin, rozvodny i strojovny zmizela pod 130 cm vysokou hladinou. Pondělí 19. srpna voda začína rychle opadat, ale zanechává za sebou nepředstavitelnou spoušť. Úterý 27. srpna odpoledne – stojíme na ploše stadionu, všude panuje šero, elektřina nejde, z páchnoucích prostor je vyvážen zničený inventář. Naším průvodcem je jednatel a hráč HC Děčín s.r.o. Karel Bedan: „*Když nás krizový štáb na nebezpečí upozornil, byl to pro nás šok. V první chvíli jsme nevěděli, co dělat. Ale to rychle pominulo a začali jsme zachraňovat co se dalo- počítače, televizory, výzbroj, výstroj, a další věci jsme vynesli do vyšších pater. Museli jsme samozřejmě odříct plánovaný zápas s Mostem. Ihned jsme také zahájili odčerpávání čpavku do expanzní nádrže.*“

Všichni, kdo mohli, včetně hráčů, přišli pomoci. Nepřetržitě fungovaly hlídky, byli zde obavy z rabování. Zásoby se dováželi na člunu. „*když se ohlédnu, mám alespoň dobrý pocit, že jsme udělali maximum,*“ pokračuje K. Bedan. „*Znovu zprovoznění má několik variant. Ta lepší nastane, nebude-li porušen chladicí rošt. Šlo by o výpadek několika týdnů a stačilo by sehrát*

*první zápasy mimo Děčín. Druhá, horší alternativa, zazněla z úst odborníků. Zjistí-li se větší problémy, jakákoliv lokální oprava nemá význam, bude nutná oprava generální v ceně až 20 milionů. To by bylo zlé. V tomto případě bychom se museli obrátit na hokejový svaz, aby nám podržel místo v 2. Lize do příštího roku, hráči by dostali možnost hostovat v kterémkoliv celku. Pro zbylé bychom zajistili tréninky např. v České Lípě. Kdyby se podařila generální oprava do února, ještě na dva měsíce bychom led udělali. Protože došlo k velké škodě a stadion je samozřejmě pojištěn, jako ostatní majetek města, lze očekávat příspěvek pojišťovny na rekonstrukci“ (Karel Semirád).*

### **Sezona 2002-2003**

#### **Na hokej do České Lípy (Děčínský deník)**

Děčíňští hokejisté se vinou velké vody dostali do svízelné situace. Dnes již jisté, že letos doma nebudou. Generální opravu musí projít především mrazící rošt, ale i další agregáty. Majitel zimního stadiónu město Děčín, proto připravuje vyhlášení výběrového řízení na dodavatele rekonstrukce, který by dokázal práce zahájit již na počátku října.

Denním tiskem prošla zpráva, že vedení českolipského zimního stadiónu (zde je rovněž majitelem město) nabídlo Děčínským pomoc ve formě propůjčení ledové plochy pro tréninky i zápasy 2. ligy. Toto jistě pěkné solidární gesto podpořili i českolipští hokejisté, pro něž to bude znamenat určité omezení. – Jak se tedy bude vše odvíjet dál, na to nám odpověděl jednatel Děčín s.r.o., Karel Bedan „ *Přijali jsme nabídku Českolipských a už jsme absolvovali několik tréninků. Máme možnost trénovat třikrát týdně. Hrát tam budeme i všechna domácí druholigová utkání. Prostory v České Lípě dostalo A mužstvo a dvě z našich mládežnických mužstev. Zbývající mládež zatím nemá kde hrát a trénovat. Jedná se mimo jiné s vedením stadiónu v Povrlech. Výsledek budeme znát v příštích dnech.* “

Jak jsme zjistili, dopravní podnik chce na zápasy našich hokejistů do České Lípy vypravovat vždy alespoň dva autobusy pro fanoušky. Děčany tedy čeká svízelná sezóna, ale všichni věří, že vše dobře dopadne (Petr Bláha).



## Sezona 2003-2004

### Roste ve městě další pomník (Děčínský deník)

Děčín – děčínský lední hokej se už rok potýká s těžkými finančními problémy, které v těchto dnech vrcholí. Naše město tomuto populárnímu masovému sportu prozatím pomoc nemohlo a veškerá jednání o navázání nezbytné spolupráce skončila nezdarem.

Celý ten dlouhý čas nás drželi naši sponzoři a společně se zasloužili o zachování 2. ligy a ledního hokeje v Děčíně vůbec a my jim za to moc děkujeme. V současné době však už ani jejich pomoc nestačí a Děčín se ocitá před momentem, kdy může o svůj lední hokej definitivně přijít. Náš klub se za tu dobu maximálně uskomnil, aby mohl fungovat při minimálních nákladech a udržet si soutěž. Mohu odpovědně říct, že všichni, kteří do této chvíle mohli pomoci, tak pomohli. Nezbyvá než doufat, že konečně podá pomocnou ruku i naše město. Víme, že město Děčín má své finanční problémy, nemalou měrou je zatěžuje i současně probíhající rekonstrukce hokejové haly a je i celkem logické, že se z těchto potíží snaží co nejdříve dostat. Lední hokej je v současné době velice žhavým tématem, ale je potřeba stavět se k němu citlivě. Bez okamžité pomoci města ztrácíme okamžitě II. Národní ligu, následně dospělý lední hokej a časem logicky i ten mládežnický, jelikož bez cíle není vůle a bez vůle ani budoucnost. Tisíce děčínáků by přišli o svůj oblíbený sport a co nám tu zbude? Kam se budeme chodit bavit, fandit a odreagovat? Navíc současně probíhající dostavba zimního stadiónu přijde naše město na cca 20 miliónů korun. Byl by to smutný obrázek, až by naši představitelé přestříhávali slavnostní pásku na novém zimním stadiónu, když už tu nebude lední hokej. Zimní stadión a finance investované do jeho obnovy by v ten moment ztratily smysl. Asi by to byl docela drahý pomník necitlivého rozhodnutí našeho zastupitelstva, ale výsledek téměř ročního jednání s našimi představiteli této skutečnosti bohužel zatím odpovídá. Ale nerad bych ve svých úvahách předbíhal. Třeba se mýlím a všechno bude úplně jinak. Věřím a doufám, naši představitelé pochopí vážnost této záležitosti a rozhodnou se správně, nad zimním stadiónem se rozjasní a všichni si budeme dlouhá léta užívat tohoto nádherného populárního zimního sportu. Moc bych si to přál. Jak to, ale všechno dopadne, pokud máte o tento sport zájem, přijďte se podívat spolu s námi ve čtvrtek 11.9. na zasedání městského zastupitelstva na Sřelnici, kde padne definitivní rozhodnutí. Uvidíme, jak námi zvolení zástupci naloží s důvěrou, kterou jsme jim svěřili, aby pro nás budovali a řídili naše město, tak aby žilo a abychom na ně i na sebe mohli být hrdí (Karel Bedan).

## **6. Marketing HC Děčín**

### **6.1. Marketingový mix (4 P) HC Děčín**

#### **6.1.1. Produkt**

Hlavní produkt, který klub nabízí, se dá označit zážitek. To je shlédnutí a prožití hokejového utkání HC Děčín v 2. NHL. K vedlejším produktům, které se však primárně nevztahují k hlavním činnostem HC DC, můžeme zařadit každoroční pořádání hokejového kempu, nebo plesu. Tyto činnosti slouží spíše k doplňkovému zajištění financí na chod klubu. Pro důkladnější analýzu produktu, jako součásti marketingového mixu bylo zvoleno utkání HC DC.

Důležitým ukazatelem, zda je produkt úspěšný, je z toho to hlediska návštěvnost. Tu ovšem ovlivňuje celá řada věcí.

Jedna z nejdůležitějších je atraktivita utkání. Ta spočívá v tom, zda se jedná o zápas základní části, play off a nebo baráže o postup do vyšší soutěže. Dále pak atraktivita soupeře. Při takzvaných derby je návštěvnost vyšší, než tomu je obvykle. Dalšími faktory, které ovlivňuje návštěvnost, jsou momentální forma družstva a důležitost utkání, postavení soupeřova družstva v tabulce.

Rozhodování potenciálního diváka se snaží klub přesvědčit cílenou propagací, přestávkovým programem, soutěžemi, ale třeba i tím, že doba utkání nekoliduje s akcemi konající se ve městě Děčín a jeho blízkém okolí. Souběh těchto událostí se odráží v návštěvnosti domácích utkání, která stále postupem let klesá. V porovnání s dlouhodobým průměrem 2. NHL skupiny Západ, který je v základní části 290 a v play off 600 diváků. Vychází, že návštěvnost HC DC je v tomto měřítku v průměru a v play off patří dlouhodobě k nejvyšší v lize. Přes to všechno je klub se současným stavem nespokojený. Město Děčín se svými zhruba 52 500 obyvateli má potenciál naplňovat ochozy děčínského ZS minimálně dvojnásobným počtem diváků. Ke zvýšení hodnoty produktu by jistě prospěl postup do vyšší soutěže, který by klubu zajistil i vyšší zájem o hokej v Děčíně i okolí.

#### **6.1.2. Cena**

Pod pojmem cena se v marketingovém mixu skrývá hned několik věcí. Tou první je samozřejmě cena nabízeného produktu, tedy v tomto případě vstupného na domácí zápasy HC DC. To musí bezesporu odpovídat kvalitě soutěže (2. NHL), kvalitě předváděného hokeje a

komfortu nabízeného ZS v Děčíně. Faktem je, že ceny vstupného se liší z hlediska, zda je jedná o utkání základní části nebo play off. Logicky je cena vstupenky na základní část nižší než na play off a to už jen z marketingového pohledu, kdy nabízený produkt má vyšší hodnotu, ale také z toho sportovního, kde platí pro každý klub ledního hokeje, že play off je vyvrcholení sezony. Na domácí utkání HC DC je možnost si zakoupit buď jednorázové vstupné, nebo celosezónní permanentní kartu.

V porovnání s ostatními kluby 2. NHL se ceny lístků neliší nijak výrazně, navzdory tomu, že ZS v Děčíně patří i přes svoje stáří k nejmodernějším a nejkomfortnějším halám, na kterých se 2. NHL hraje. Divákům nabízí ideální infrastrukturu v podobě nedalekého vlakového nádraží, zastávky hromadné autobusové dopravy, či bezplatného parkoviště.

Klub má v nabídce zvýhodněné vstupné a to pro studenty, seniory, rodiny s dětmi a ZTP. Jednou ze zvláštností od minulé sezony je prodej permanentních karet, které umožňují vstup nejen na celou základní část, ale i na zápasy play off. Pro tuto možnost se inspirovalo vedení u nedalekého hokejového klubu HC Lvi Ústí nad Labem, které se stalo v této nabídce průkopníkem.

Vzhledem ke kapacitě ZS Děčín a průměrné návštěvnosti domácích zápasů v předešlých sezónách, vedení upustilo od předprodeje vstupenek mimo areál ZS. V dnešní době jsou vstupenky k dispozici v pokladnách ZS dvě hodiny před začátkem každého utkání.

Mezi nejdůležitější marketingové příjmy klubu patří prodej reklamních ploch. Proto je důležité mít správně nastavené reklamní nabídky pro partnery, které jsou akceptovatelné vzhledem k jejich možnostem. Klasicky mohou využít prostory pro svou prezentaci na helmách, dresech, ledové ploše, mantinelech, v předzápasovém programu, na reklamních plochách uvnitř haly, nebo na vnějším plášti haly. V multimediální podobě je možnost prezentace na internetových stránkách klubu a na velkoplošných obrazovkách umístěných na vnějším plášti stadionu. V současné době je nejčastější forma reklamy v podobě sponzora zápasu. Tato forma reklamy zahrnuje: jméno sponzora na programu zápasu, na světelné tabuli během zápasu, prezentace jak multimediální na obrazovce vně stadionu tak také rozhlasovou formou, kdy je firma prezentována během přestávky. Jako bonus, zástupce firmy obdarovává nejlepší hráče utkání přímo na ledové ploše, po skončení zápasu. Tento sponzorský balíček má hodnotu 10 000 Kč. Nejdražší variantou reklamy je spojení firmy s názvem klubu. Tato forma reklamy připadá v úvahu pouze pro generálního sponzora, proto je i otázka ceny věci individuální dohody. Předpokládá se vytvoření jednotného loga ve spojení: název klubu, úprava výstroje, úprava ledové plochy atd. Orientační a výchozí cena k jednání tvoří rozdíl mezi celkovými náklady na sezonu, od kterých se odečtou již inkasované či nasmlouvané

sponzorské příspěvky nebo zaplacené reklamy včetně reálných možností klubu na další získání peněz do konce sezóny.(HC DĚČÍN, 2012)

### **6.1.3. Místo**

ZS s kapacitou 5100 míst, z toho hned 5000 k sezení, patří k největším v 2. NHL. Je situován na pravý břeh řeky Labe a zároveň v těsné blízkosti řeky Ploučnice. V době výstavby se toto řešení jevílo jako nezbytné z důvodu chlazení technologie. V současnosti a nedávné minulosti, se však ukázalo jaké to je nebezpečí hrozí stadionu v podobě záplav.

Po jeho otevření roku 1969 se výraznějších oprav dočkal právě po záplavách v roce 2002, kdy hladina obou řek dosahovala jednoho metru uvnitř objektu. Nezbytná byla kompletní rekonstrukce zázemí včetně změny technologie chlazení a výměny mantinelů. Poté následovala rekonstrukce kabiny A-mužstva, která nyní dosahuje parametrů extraligových kabin. Při poslední opravě přišly na řadu kabiny pro hostující mužstva a vrátnice. Nyní je na řadě výměna střechy ZS, u které je nejvyšší čas pro rekonstrukci z důvodů netěsnosti její plechové konstrukce.

V současné době disponuje ZS jednou ledovou plochou, posilovnou, restaurací, jedním občerstvením, hokejovým obchodem a V.I.P. sektorem. Důležitou skutečností je, že majitel ZS je statutární město Děčín a tedy i hlavním investorem. HC DC je v hale pouze v pronájmu, na dobu určitou 30-ti let. Platnost smlouvy vyprší roku 2038.

Co se týče dopravní obslužnosti, je na tom ZS výborně. Nachází se necelé 2 minuty chůze od vlakové zastávky a zastávka MHD je přímo u vchodu. Součástí je parkoviště, které je bezplatné zhruba pro 100 automobilů.

### **6.1.4. Komunikace**

Samotná komunikace probíhá v rámci možností všemi možnými kanály. Informace o klubu jsou nejaktuálnější na jeho internetových stránkách, kde se potenciální divák dozví vše potřebné. Další komunikační cestou jsou letáky v městské hromadné dopravě a zvláště autobus, který je celý věnován HC DC. Na něm se občan Děčína dozví kde, kdy a s kým se hraje nejbližší domácí zápas. Další reklamou jsou závěsné billboardy po městě, na kterých jsou také nejbližší zápasy a akce klubu. Nedílnou součástí je také novinové zpravodajství v Děčínském deníku a týdeníku Princip. Bohužel spolupráce s rádiem a televizí byla prozatím

z nedostatku financí ukončena. Jednorázové reklamní šoty se objevují v médiích pouze náhodně.

Tou nejefektivnější komunikací jsou webové stránky klubu, kde dochází i ke zpětné vazbě od fanoušků. Po každém zápase se zaplňuje fórum reakcemi a připomínkami nejen k průběhu zápasu, ale i k samotnému dění v klubu. Součástí prezentace klubu jsou akce typu autogramiád, představování klubu ve školách, kterého se účastní sami hráči a tím pomáhají vytvářet image klubu.

Tradicí se stala každoroční utkání mezi fanoušky a hráči A-mužstva. V zimním období je tomu v hokeji a v létě se hráči účastní turnaje ve fotbale. Tyto akce se zvláště těší velkému zájmu ze strany fanoušků.

HC DC navázalo spolupráci s místním basketbalovým klubem, který hokej prezentuje ve své hale a naopak. Tato dohoda je zvláště pro hokejový klub výhodná a to z toho důvodu, že BK Děčín je účastníkem nejvyšší basketbalové soutěže v Čechách a letos dokonce hraje evropskou ligu, proto je často v pozornosti i televizních kamer.

Image klubu pomáhají budovat i samotní hráči, kteří se s pravidelností umísťují na předních příčkách v anketě sportovec města Děčín.

## 7. SWOT ANALÝZA HC DĚČÍN

Tabulka č. 3 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Stálost managementu (vedení)	Absence generálního sponzora
Pořádání náborů	Konkurence hokejových mužstev v Ústeckém kraji
Zázemí (ZS, šatny, VIP sekce, rolna)	Spolupráce se sousedními mužstvy
Infrastruktura	Minimální začlenění odchovanců do mužstva
Právní forma (o.s.)	Snižování dotací města na chod klubu
Vzdělanost a věk trenérů	Konkurence v podobě jiných sportů v DC
Spolupráce s SK kraso Děčín	Návštěvnost
	Absence juniorského týmu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Výstavba hotelu k areálu ZS	Úplná ztráta zájmu města Děčína
Postup do I. NHL	Nedostatek dětí v určitých věkových kategoriích
Pořádání mezistátních utkání nebo soustředění reprezentačních týmů	Sestup do nižší soutěže

### 7.1. Silné stránky/Strengths

#### Právní forma

Právní formou HC DC je občanské sdružení. Zvolené je účelově. Především z výhod pro o.s. vyplívající. Patří mezi ně už samotné zakotvení v Ústavě České republiky, dále je jím možnost žádání o dotace a granty z veřejných zdrojů. Další důvod, který svědčil pro zvolení právě takové právní formy je osvobození od většiny poplatků. Provoz a chod mládež zastřešuje HC Děčín o.s. a provoz "A" mužstva pak HC Děčín Experformance s.r.o., kde 100% vlastníkem je HC Děčín o.s. Dalším důležitým faktem a potažmo i povinností je, že

všechna hospodaření jsou oddělena. Důvodem je výhoda při žádání dotací či podpory pro mládež.

### **Stálost managementu**

Velkou výhodou HC DC je stálost managementu. Jan Havlíček generální manažer je již ve své funkci od roku 1999. V tomto roce nastoupil tenkrát ještě na civilní službu a od roku 2000 do zaměstnaneckého poměru. Svou hráčskou kariéru spojil s mužstvem HC Děčín, kde do sezony 2010/2011 působil jako aktivní hráč. Má mnoho zkušeností i s tím, jak to chodí mezi hráči v kabině, trenéry a vedením. Během svého působení jako manažer a hráč zároveň načerpal mnoho poznatků a získal kontakty, které mu dnešní práci usnadňují. Jméno Jana Havlíčka je také spojeno s pozicí radního města Děčína. Takže hlas, který by prosazoval zájmy HC DC je i na politické úrovni.

### **Pořádání náborů**

Každoročně se do sportovního oddílu HC Děčín uskutečňují náborové akce dětí. Jedná se o děti školního věku. Zástupci oddílu společně s vybranými hráči A mužstva dochází za dětmi do škol a formou her nebo besed odpovídají na zvědavé otázky dětí. Poté jsou potenciálními zájemci předáni propagační materiály pro rodiče, ve kterých se dozví vše potřebné. Tyto akce probíhají jednou až dvakrát do roka a to na začátku školního roku tedy během měsíce září a pak před koncem roku kalendářního. Nábor je pořádán po domluvě s řediteli děčínských škol, kteří jsou ochotni spolupracovat. Jako celoroční nábor slouží takzvaná Školička bruslení a veřejné bruslení. To je pracovní název pro bruslení pro veřejnost, školy a školky. Tady si sami trenéři vybírají a oslovují děti popřípadě rodiče.

### **Zázemí**

Celkové zázemí, které zimní stadion nabízí, mohou závidět kluby z vyšších klubových soutěží. Málokterý tým disponuje takovým komfortem pro hráče jakým je: šatna s oddělenou převlékárnou jako tomu je v moderních halách NHL, bazén pro regeneraci, maserská místnost přímo v šatně, video místnost pro rozbor zápasů, posilovna a rozvíčkovna. Trenéři mají svou vlastní místnost na převlečení i práci.

Kabina pro hosty prošla během letošního roku tj. 2012 rekonstrukcí, takže i hostující tým má relativní komfort. Ani toto nebývá na stadionech 2. NHL pravidlem.

O diváka je postaráno na poměry 2. NHL také nadstandardně. Může se rozhodnout, zda zápas zhlédne z restauračního zařízení, které skýtá výborný výhled, nebo si může vybrat jakékoliv

jiné místo v hledišti. Konstrukce haly bez zbytečných nosníků střechy umožňuje sledování děje na celé ledové ploše.

Specifikum 2. NHL je, že se neprodávají lístky přesně na určité místo a proto se divák může usadit, kde uzná za vhodné, pokud zrovna není toto místo blokováno permanentkou. To se pozná podle samolepky na sedadle.

### **Infrastruktura**

Dopravní dostupnost je vcelku výborná. I během vysokých návštěv neměli zájemci o shlédnutí utkání vážnější problém. Přístup do hlediště je po širokých přehledně značených chodbách. Bezplatné parkoviště, zastávka MHD u vchodu do haly, vlakové nádraží v blízkosti pěti minut chůze a i celková poloha ZS to všemu jen napomáhá.

### **Spolupráce s SK Kraso Děčín**

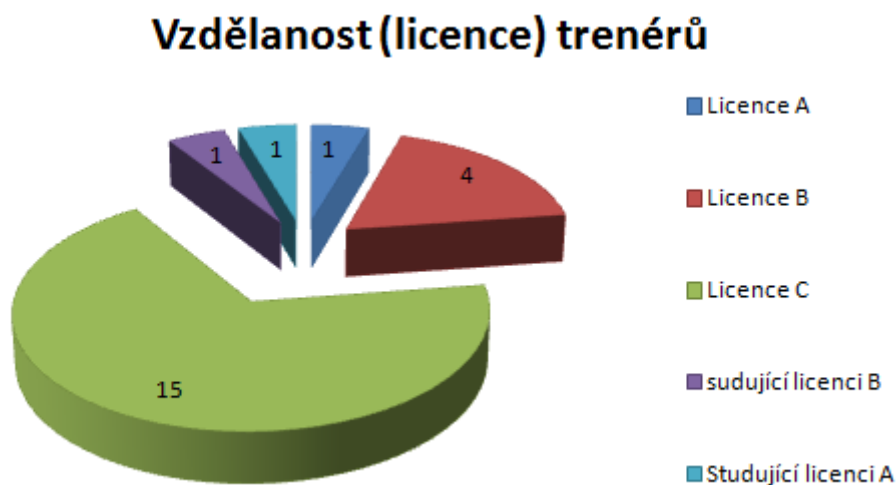
Ne vždy se poštěstí vycházet s jiným oddílem, se kterým se musí dělit o jednu plochu vycházet takovým způsobem, jako je tomu v Děčíně. SK Kraso Děčín svými exhibičními vystoupeními během přestávky mezi hokejovým zápasem baví diváky v hledišti a tak trochu napomáhá zvednout hodnotu kulturního zážitku. Nejednou uspořádalo závody, které svou úrovní přispěly k dobrému jménu nejen zimního stadionu, ale také městu Děčín.

### **Vzdělanost a věk trenérů**

Silnou stránkou klubu je vzdělanost trenérů a jejich věk. HC DC zaměstnává celkem 22 trenérů, u kterých je věkový průměr 33,77 let. Věkový průměr hodně ovlivňují mladí trenéři s nejnižší vzdělaností, ale to jsou všichni aktivní hráči děčínského oddílu a proto funguje tato spolupráce na systému výpomoci. Ale ne vždy je to pravidlem. Například oba metodici mládeže Aleš Havlík a Ondřej Michálek vlastní trenérskou licenci B, potažmo studují licenci A nejvyšší možnou v naší republice. Oba se řadí mezi ty mladší trenéry oddílu. Klub disponuje ale i staršími zkušenými trenéry, kteří mohou předávat zkušenosti svým mladším kolegům. To je výhodou například při pořádání hokejových škol. Každý rodič totiž kouká a zohledňuje, kromě finanční náročnosti, i na vzdělání a zkušenosti lektorů a podle toho se rozhoduje, zda své dítě do školy pošle či nikoliv.



Graf č. 1 Vzdělanosti trenérů



## 7.2.Slabé stránky/Weaknesses

### Absence generálního sponzora

HC DC se musí potýkat s absencí generálního sponzora. To je i v 2. NHL velký problém. Rozpočet, který činí minimální částka 1 milion korun, aby se alespoň zachovala druholigová příslušnost, by se daleko snadněji zaplňoval, kdyby za zády klubu stál generální partner. Ten svým jménem, ale hlavně svými financemi může přilákat celou řadu dalších potenciálních sponzorů. V současné době je to spíše naopak. Vzhledem jeho absenci sponzory odradí nejistota finanční stránky klubu. Několik oslovených sponzorů uvedla tuto skutečnost jako hlavní důvod nenavázání spolupráce.

### Snižování dotací města Děčína na chod klubu

Slabou stránkou pomalu přecházející v hrozbu je snižování dotací od města. Město každoročně posílá dotace rozdělené na tři části. Provoz zimního stadionu, mládež, "A" mužstvo. Poslední roky se stává pravidlem, že dotace určené na provoz a "A" mužstvo jsou nižší. To ohrožuje celkový chod klubu.

Pro přehlednost jsou zde vypsány dotace od města za poslední 4 roky.

**Rok 2009** provoz zimního stadionu 9.000.000,- Kč, mládež 420.000,- Kč, "A" mužstvo 1.200.000,- Kč.

**Rok 2010** provoz zimního stadionu 9.000.000,- Kč, mládež 390.000,- Kč, "A" mužstvo 960.000,- Kč.

**Rok 2011** provoz zimního stadionu 8.700.000,- Kč, mládež 500.000,- Kč, "A" mužstvo 520.000,- Kč. Dále 3.350.000,- Kč jako spoluúčast na projektové dokumentaci a rekonstrukci šaten "REKO KABIN A REGENERACE - I. etapa"

**Rok 2012** provoz zimního stadionu 8.500.000,- Kč, mládež 400.000,- Kč, "A" mužstvo 360.000,- Kč. Dále 350.000,- Kč jako spoluúčast na projektové dokumentaci pro rok 2013 "REKO KABIN A REGENERACE - II. etapa"(HC DĚČÍN, 2012)

### **Konkurence hokejových mužstev v Ústeckém kraji**

Když spočítáme všechny hokejové kluby, které jsou na území kraje, dostaneme se na číslo 9. Sídli ve městech Bílina, Sokolov, Klášterec nad Ohří, Most, Ústí nad Labem, Litoměřice, Kadaň, Litvínov a Chomutov. To je po Praze nejvíc klubů, které hrají alespoň 2. NHL. Připočteme-li k tomu ještě nedaleký Liberec a Jablonec nad Nisou je jasné, že konkurence je více než velká. Dalo by se říci, že Ústecký kraj je doslova přesycen hokejem. I přesto, že zde má sídlo hned několik průmyslových gigantů, jen obtížně se dají přesvědčit ke spolupráci a bez konexí nemáte u nich šanci.

Finanční stránka je největším problémem velké konkurence. Shánění financí pro klub, ještě k tomu v současné finanční krizi, je takřka nadlidský úkol. Pokud nemají kluby podepsané dlouhodobé smlouvy o spolupráci, je velmi obtížné nalákat nové sponzory. Stejně náročné je přesvědčit radnici o uvolnění alespoň stejné částky peněz pro svůj oddíl jako tomu bylo v letech před krizí.

### **Spolupráce se sousedními mužstvy**

Úzce navazující na předešlou slabou stránku je spolupráce se sousedními mužstvy. Přestože je v okolí spousta hokejových týmů, HC DC nemá smluvně ošetřen vztah ani s jedním z nich. Přitom by se nabízela spolupráce právě s ústeckým klubem, který hojně zásobuje ten děčínský svými hráči. V dnešní době existuje celá řada spolupracujících klubů na bázi hráčských farem po vzoru NHL. Jako příklad nejlépe fungující farmy v Čechách by se

hodilo uvést Havlíčkův Brod a Slavii Praha. Ti mají mezi sebou smluvně vytyčené podmínky, za jakých si půjčují hráče oběma směry. Na takové dohodě by HC DC mohl pouze získat, protože v současné době nemá z výchovy cizích hráčů žádný užitek.

## Návštěvnost

Všeobecně v Česku bojují kluby o přízeň diváků. HC DC není výjimkou. Potenciál se ve městě s 52 000 obyvateli určitě nabízí. Fotbal v Čechách nejpopulárnější sport má v Děčíně zastoupení až v B třídě, tudíž 2. NHL je divácky atraktivnější soutěž. I přes to se stal tradicí posledních let pokles diváků při domácích utkáních. Jako důkaz lze brát průměrnou návštěvu z let 2008/09, kdy na zápasy základní části přišlo v průměru 346 diváků. O rok později tomu v průměru bylo již o 53 méně. A v loňské sezóně 2011/2012 průměr dokonce spadl na pouhých 138 diváků. Pravdou je, že při úspěšném play off se průměrná návštěva vyšplhala v 7 utkáních na 7077, což dělá průměr 1011 na zápas. To lze přičíst zvýšené atraktivitě utkání. Ale hlavním problémem stále zůstává návštěvnost v základní části. Tu především ovlivňuje výkonnost týmu v průběhu sezony.

Pevně svázan je z návštěvností zisk ze vstupného. I když ve 2. NHL nemůžeme očekávat, že by příjem ze vstupného tvořil nějakou stěžejní část rozpočtu. Vize klubu je, aby alespoň zisk ze vstupu pokryl náklady spojené s utkáním. Do těchto nákladů patří např. mzda časomíry, rozhodčích a pořadatelů. A to je v současném stavu tak nějak na hraně.

Tabulka č. 4 Návštěvnost 2008/2009

2. liga - Z - Návštěvnost						
Klub	Celkem	Průměr	Doma	Průměr	Venku	Průměr
HC Tábor	27298	718	18940	997	8358	440
HC Predators Česká Lípa	24944	656	17750	934	7194	379
KLH Vajgar Jindřichův Hradec	22413	590	14333	754	8080	425
TJ SC Kolín	20084	529	10783	568	9301	490
HC ZVVZ Milevsko	18193	479	10200	537	7993	421
HC Baník Sokolov	16472	433	9272	488	7200	379
IHC Písek	15959	420	8810	464	7149	376
HC Stadion Litoměřice	15523	408	8488	447	7035	370
NED Hockey Nymburk	15106	398	7430	391	7676	404
HC VHS Benešov	14552	383	5663	298	8889	468
HC Junior Mělník	14193	374	5678	299	8515	448
HC Trutnov	14011	369	6745	355	7266	382
HC Děčín	13974	368	6580	346	7394	389
SHC Klatov	13923	366	7412	390	6511	343
HC Roudnice nad Labem	12550	330	4407	232	8143	429
HC Průmstav Develop Rokycany	11745	309	3658	193	8087	426

Tabulka č. 5 Návštěvnost 2009/2010

2. liga - Z - Návštěvnost						
Klub	Celkem	Průměr	Doma	Průměr	Venku	Průměr
SHC Klatov	13762	382	9518	529	4244	236
HC Stadion Litoměřice	13027	362	7655	425	5372	298
HC Klášterec nad Ohří	10119	281	5752	320	4367	243
HC Děčín	9944	276	5282	293	4662	259
HC Roudnice nad Labem	9392	261	4148	230	5244	291
HC Predators Česká Lípa	8619	239	3330	185	5289	294
HC Baník Sokolov	8531	237	3725	207	4806	267
HC Vlcí Jablonec nad Nisou	8178	227	3740	208	4438	247
HC Most	7882	219	2933	163	4949	275
HC Řisutv	7112	198	2200	122	4912	273

Tabulka č. 6 Návštěvnost 2011/2012

2. liga - Z - Návštěvnost						
Klub	Celkem	Průměr	Doma	Průměr	Venku	Průměr
HC Klášterec nad Ohří	10186	283	6741	374	3445	191
SHC Klatov	9665	268	4855	270	4810	267
HC Milevsko 2010	9358	260	5874	326	3484	194
HC Baník Sokolov	8371	233	4553	253	3818	212
HC Vlcí Jablonec nad Nisou	8108	225	3953	220	4155	231
HC Draci Bílina	7696	214	4412	245	3284	182
HC Řisutv	6756	188	1727	96	5029	279
HC Benešov	6658	185	3175	176	3483	194
HC Děčín	5981	166	2477	138	3504	195
HC Kobra Praha	5395	150	1320	73	4075	226

(BPA SPORT MARKETING a.s., 2012)

### Minimální začlenění odchovanců do mužstva

Jednou ze slabých stránek klubu je absence začlenění většího počtu juniorských odchovanců v seniorském týmu. V současné době se do základní sestavy probíjovali maximálně tři, což je na celkový počet 25 členů A-mužstva poměrně malé číslo. Spousta odchovanců končí právě, když mají nastoupit mezi dospělé. Svou roli hraje přístup jedince, studijní ambice a zdraví. Děčínské odchovance nahrazují stejně staří hráči z nedalekého Ústí nad Labem. Rozdíl v kvalitě mezi oběma hráči není až tak znatelný, ale vše záleží na trenérovi. Protože právě ten je zodpovědný za výkony mužstva. V letošní sezoně HC DC obětoval juniorskou ligu ve prospěch krajského přeboru mužů, kde mají větší možnost hrát hráči, kteří by se mohli zařadit právě i do „A“ mužstva. Do budoucna určitě krok správným směrem pro zapracování více odchovanců.

### Konkurence v podobě jiných sportů

Na katastru města Děčína se nachází mnoho sportovních oddílů. Podle podpory města, ale i návštěvnosti utkání, je sportem číslo jedna košíková. BK Děčín hraje nejvyšší soutěž MNBL.. Dále je zde první liga boxu. Samotný box má v Děčíně velkou historii, stejně jako kanoistika, volejbal, karate a gymnastika. To je jen malý výčet nejvýznamnějších sportů, které konkurují děčínskému hokeji. Proto je v současnosti zapotřebí se zaměřit především na

nábory dětí, které by rozšířily členskou základnu. Hokej je veřejností označován za jeden z nejdražších sportů. Aby se rodiče potencionálních hokejistů neodradili částkou, kolik peněz musí investovat do výstroje, je k dispozici zapůjčení základního vybavení (brusle, helma) za vratnou kauci 1000 Kč.

### **Absence juniorského týmu**

HC DC se tuto sezonu rozhodl vyměnit první juniorskou ligu za krajskou ligu mužů. To sice může mít pozitivní vliv na zapracování hráčů do „A“ mužstva, ale jelikož v juniorském týmu hraje několik ročníků dohromady, mají zejména ty mladší ročníky velký problém. Ten spočívá v tom, že pokud se nepropracují do „B“ mužstva, v podstatě musí skončit s registrovaným hokejem a maximálně hrát neregistrovanou ligu.

## **7.3. Příležitosti/Opportunities**

### **Výstavba hotelu k areálu**

Vůbec tou největší příležitostí je možnost výstavby hotelu. Vedení si nechalo zpracovat studii firmou CNT-INFO s.r.o., která vytvořila *orientační výhledový materiál ve formě investičního záměru uživatele stavby*.(CD). V této studii se nachází ukázka možného řešení využití zimního stadionu. Společně s hotelem se v projektu objevuje přestavba současného skateparku na hokejbalové hřiště včetně zázemí. Nově by v areálu vznikla možnost regenerace, která by sloužila všem sportovcům navštěvující ZS. Uskutečněním tohoto projektu by se stal areál jeden z nejmodernějších v kraji. Rázem by se otevřely možnosti pro HC DC, které by napomáhaly zvýšit prestiž a získat dodatečné finance do rozpočtu.

### **Postup do 1. ligy**

Jednou z příležitostí, která se naskýtá HC DC, je postup do vyšší soutěže tedy 1. NHL. Tomu moc nenahrává hokejový systém soutěže, který je stanovený tak, že nejprve musí mužstvo vyhrát play off své skupiny. Posléze přichází na řadu teprve baráž, ve které se utkají poslední dva kluby 1. NHL a vítězové svých skupin. To je značně nevýhodná pozice pro druholigové kluby. Ty musí nejdříve absolvovat tvrdé boje v play off, na rozdíl od prvoligových týmů, které mají dostatek času připravit se na boje o udržení své prvoligové příslušnosti. Přestože „A“ mužstvo ještě nikdy nebojovalo o postup v baráži, pravidelně postupuje do konečných kol vyřazovacích bojů. V loňské sezóně uhrálo mužstvo zatím

největší úspěch. Pouze krůček chyběl k účasti v baráži. Vypadlo až ve finále skupiny Západ v posledním rozhodujícím zápase.

### **Pořádání mezistátních utkání nebo soustředění reprezentačních týmů**

Velká příležitost se nabízí pro HC DC v podobě uspořádání mezistátního zápasu reprezentace České republiky. Zázemí zimní stadion v Děčíně jistojistě odpovídá a opravňuje k tomu, aby se mohl klub a potažmo i město ucházet o svěřeni funkce pořadatele některého z utkání. Samozřejmě je k tomu potřeba určité loby, které by činovníky svazu přesvědčilo o správnosti rozhodnutí svěřit tuto událost ZS Děčín. Určitou nevýhodou pro Děčín se může stát účinkování prvního týmu až ve druhé lize. Ovšem ČSLH se může nejprve přesvědčit o schopnostech klubu svěřením pořádání utkání v mládežnických kategoriích. Zápasy reprezentačního týmu do dvaceti let nebo do osmnácti by dostatečně prokázaly, zda si dokáže HC DC poradit s pořadatelstvím.

## **7.4.Hrozby/Threats**

### **Úplná ztráta zájmu zastupitelstva města Děčína**

V současné době je pro děčínský hokej největší hrozbou dále se snižující zájem města na fungování klubu. To se nejvíce odráží v dotacích, které klub každoročně dostává na svou činnost. Pokud by současný trend měl dále pokračovat, začne mít klub existenční problémy. To by ohrozilo nejen dospělý lední hokej ve městě Děčín, ale hlavně mládežnický, který má také jiné účely než jsou ty sportovní. (sociální a výchovné....)

### **Nedostatek dětí v určitých věkových kategoriích**

Touto hrozbou není ohrožen jen HC DC, ale prakticky všechny sportovní kluby v České republice. Neznám odvětví sportu, kde by zájemce dětského věku musely odmítat pro nedostatek volných míst. Přesto, že absence jedné nebo více věkových kategorií není problém, který by znemožňoval fungování klubu, je to do jisté míry komplikace. ČSLH má nastavená určitá pravidla, podle kterých se může účastnit klub soutěžních zápasů. Proto se můžeme setkat se spoluprací klubů, kde si navzájem půjčují celá mládežnická mužstva, aby mohla absolvovat soutěže. Děčín do této party v současné chvíli nepatří. Hrozbou pro něj ovšem může být fakt, že do budoucna tato chvíle může nastat.

### **Sestup do nižší soutěže**

V letošní sezóně hraje 2. NHL skupinu Západ celkem 10 týmů. Po skončení základní části se tabulka rozdělí na 8 postupujících do play off a mužstva umístěná po 1. části ve skupinách na 10. místě, vytvoří na územním principu s vítězi kvalifikace krajských soutěží dvojice “barážových“ utkání 2. ligy ČR (hokej.cz). Děčín od postupu do druhé ligy nemusel zatím bojovat za to, aby si udržel druholigovou příslušnost. Kvalita mužstva vždy byla alespoň taková, aby se vyhnul baráži. Samotná kvalita je ovlivněna finanční stránkou klubu, tedy jaké hráče si může klub dovolit angažovat. V případě nedostatku peněz zákonitě hrozí nižší kvalita mužstva a možnost sestupu do krajského přeboru. To by mělo velký vliv na přízeň sponzorů, kteří mají uzavřené smlouvy s klubem na propagaci ve 2. NHL. Možný odliv partnerů by opět mohl být pro klub likvidační.

## **8. STEP ANALÝZA**

### **8.1.Sociokulturní faktor**

Cílovou skupinou pro HC DC je obyvatelstvo se zájmem a sport. Nárůst zájmu o vzdělání je známkou toho, že životní úroveň obyvatelstva obecně stoupá. Vyšší vzdělanost je předpoklad pro lepší všeobecný přehled, který umožňuje člověku poznávat a chápat více věcí. Kromě povinností se člověk zajímá o i práva, mezi která patří i odpočinek, což v naší souvislosti je i využití svého volného času. Velkým rozmachem prochází v současnu relaxační pobyty, wellness centra, tedy zařízení kde pravidelné sportování přispěje lidem k zlepšení svého fyzického zdraví.

### **8.2.Technologický faktor**

Moderní doba vyžaduje použití moderních technologií. Obrovský boom prožívají sociální sítě. Prostřednictvím nich se zviditelňují už všechna možná sdružení, ať už se jedná o organizace z řad sportovních či kulturních. HC DC není výjimkou a účet na sociální síti denně navštěvují řádově desítky lidí. Může ji tak využít nejen ke své propagaci, ale také ke komunikaci.

### **8.3.Ekonomický faktor**

V současném období výrazně ovlivňuje celosvětové trhy stále ještě probíhající ekonomická krize, která je ještě podpořena krizí eurozóny. To má samozřejmě vliv i na exportně orientovanou ekonomiku České republiky. Chování účastníků trhů je spíše zdrženlivé a ti ještě značně promýšlí své investice. Pro sportovní kluby to znamená, že získání sponzorů a dalších partnerů ke spolupráci je značně ztížené. Firmy jsou nuceny analyzovat své výdaje a ve většině případů je i snížit. Jako první přichází na řadu podpora ostatních subjektů, kterými jsou například sportovní kluby a jiné neziskové organizace. Pokud ani to nepomůže, ke zlepšení ekonomické stability firmy dojde na propouštění zaměstnanců. V okrese Děčín se pohybuje nezaměstnanost od 13 do 14%. Což je jedna z nejvyšších v republice. Na ni přímo navazuje špatná finanční situace domácností, které nemají dostatek finančních prostředků mnohdy ani na základní potřeby natož na vydání spojená s návštěvou kulturních a sportovních akcí.

### **8.4.Politicko-právní faktor**

Na území České republiky se stále bojuje o konečnou podobu podpory sportu. V současné době není legislativně schválena koncepce, podle které se bude sport financovat. Během diskuzí vzniklo mnoho návrhů o podobě podpory a financování sportu u nás. Vše odstartoval krach společnosti Sazka a.s a krize v ČSTV, která v dané situaci pádem Sazky a.s. byla prakticky zbytečná. Nad jejich další existencí visel otazník. V současné době má za sebou reorganizaci jak společnost Sazka tak ČSTV, které si zvolilo nové vedení. Stále však není známa přesná podoba podpory, která by zajistila stabilitu a jistotu v oblasti sportu. Poslanci, představitelé ministerstva školství, Českého olympijského výboru a zástupci sportovních svazů snad brzy najdou společnou řeč pro vyřešení stávajícího stavu.

Současná situace je taková, že v souladu se schválenou Koncepcí podpory sportu v České republice je připravován věcný záměr nového zákona o podpoře sportu, který má být předložen k projednání ve vládě ČR v 1. pololetí příštího roku. Dále je nyní v platnosti zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů. (DOBEŠ, 2012)

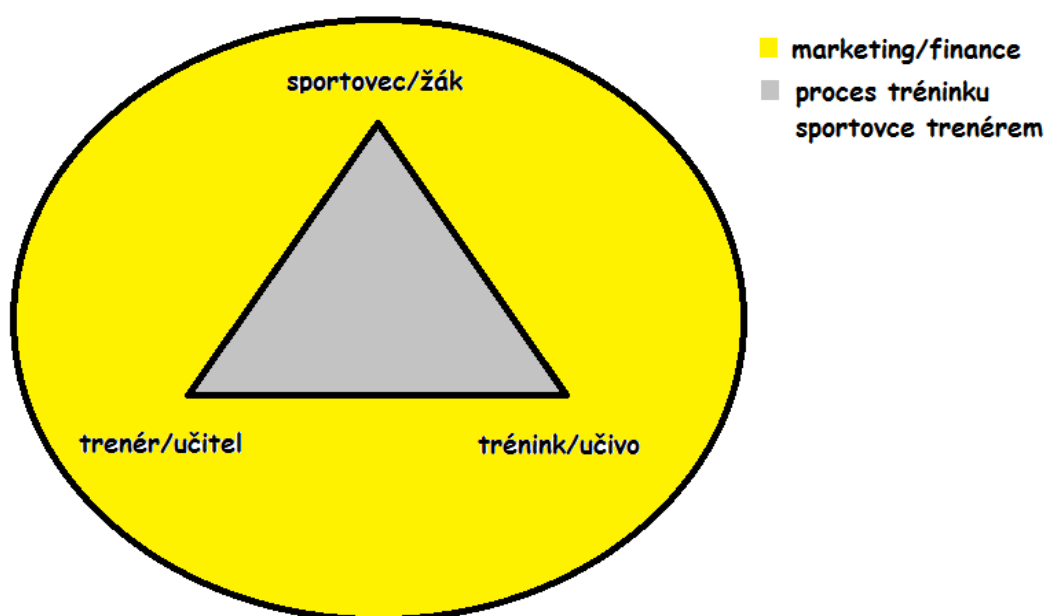
Tyto skutečnosti samozřejmě ovlivňují i klub HC Děčín jakožto jeho zastřešující organizaci ČSLH. Právní forma občanského sdružení se řídí Ústavou České republiky. Konkrétně Základní listinou práv a svobod, Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce a Daňovými zákony ČR.



## 9. Porovnání HC Děčín vs. HC Ústečí Lvi

Základními subjekty pro samotné fungování klubu jsou SPOROVEC, TRENÉR A TRÉNINK na těchto třech elementech je postaven smysl výuky. V našem případě výuky ledního hokeje. Na obrázku je naznačena zjednodušená struktura klubu tak jak jsem ji pochopil. MARKETING, FINANCE A ZÁZEMÍ nejsou nadřazeny nebo podřazeny, ale jak je patrné z nákresu, zachycují celý proces. V podstatě se dá říct, že oba procesy na sobě závisí a jeden by nefungoval bez druhého.

Obrázek č. 2 Obecná struktura klubu



Při porovnávání obou klubů je potřeba se zaměřit na každou „špici mého trojúhelníku“ a samozřejmě, což je předmětem této práce, se budeme zabývat marketingem a financemi, které jsou s ním spjaty. Porovnáme, na jaké úrovni se dělá marketing v ústeckém klubu a na jaké v děčínském. Jako zdroj informací o ústeckém klubu, poslouží bakalářská práce, vypracovaná Vítem Fialou na téma Marketingová analýza hokejového klubu HC Ústečí Lvi.

- **Sportovec-** Velký rozdíl, pokud budu porovnávat pouze hráče „A“ týmu, je v úrovni, na jaké sport provozují. Zatím co hráči HC DC mají pouze poloprofesionální smlouvy a někteří i amatérské, hráči HC Ústí mají podepsány smlouvy profesionální.

- **Trenér-** Karel Chládek trenér HC DC není v hokejovém světě tak známý. Doposud trénoval pouze mládežnické týmy. Jeho největší úspěch je loňský postup do finále play off 2. ligy mužů.

Jaromír Šindel trenér HC Ústí je všeobecně hokejovou veřejností známý už z dob jeho hráčské kariéry. Dříve trenér hokejistů Mladé Boleslavi, se kterými postoupil do nejvyšší soutěže, nyní trénuje Ústecké Lvy.

- **Trénink-** Hokejisté HC DC se dostávají na led pětkrát v týdnu (v podvečerních hodinách), což je ovlivněno pracovními povinnostmi hráčů.

Jejich ústečtí kolegové trénují dopoledne a někdy i sedmkrát za týden.

Zatímco porovnání **SPORTOVců**, **TRÉNINKů** a **TRENÉRů** jsem vzal pouze okrajově, protože to nebylo primárním účelem práce a tímto tématem by se mohlo zaobírat její pokračování. Porovnání marketingu je v rámci získaných informací obsáhlejší a zapadá do kontextu práce. Myslím, že dodává práci něco navíc, díky němuž si čtenář udělá lepší obrázek o situaci děčínského klubu. Při podrobné analýze pouze jednoho klubu vidím velký nedostatek právě v porovnání. Teprve při srovnání s jiným objektem, a to se nemusí týkat pouze srovnávání klubů v oblasti marketingu, nabývají práce typu analýz smyslu.

Přestože porovnání průměrného týmu 2. NHL a špičkového mužstva 1. NHL může být místy zavádějící i tak má toto srovnání význam. A to zejména pro HC Děčín. Ústí jako krajské město má mnohem větší potenciál co se týče návštěvnosti, shánění sponzorů a možnosti prezentace. Přesto všechno může právě proto sloužit Děčínu jako vzor. Nechat se inspirovat marketingovými tahy může, pokud je bude správně aplikovat na své podmínky, jen pomoci.

Největší rozdíl je v samotné právní formě. Děčín coby občanské sdružení a „A“ mužstvo jakožto společnost s ručením omezením se výrazně liší kapitálovými možnostmi akciové společnosti HC Ústečtí Lvi. Dalším rozdílem je podpora obou měst, ve kterých oba kluby hrají. Město Děčín v roce 2011 přispělo na chod „A“ mužstva částkou 520 000,- Kč kdežto město Ústí nad Labem částkou 10 000 000,- Kč což je skoro dvacetkrát tolik, než je tomu u HC DC. Takový rozdíl se dá přičíst snad jen úrovni, na které HC Ústečtí Lvi hrají a možnostem města. Nebo v opačném případě nezájmu o hokej a špatné finanční situaci města Děčína. Z mého pohledu je pravda částečně v obou tvrzeních (FIALA, 2011).

Stejně zajímavé možná i daleko zajímavější je výše zmiňované marketingového počínání obou klubů. Při podrobné analýze jsem zjistil, že klub HC Ústečtí Lvi mají mnohem

propracovanější marketing v oblasti propagace klubu konkrétně public relations. Jako příklad by se daly uvést internetové stránky, na kterých se návštěvník dozví vše potřebné o klubu a jsou na mnohem lepší úrovni, než je tomu u HC DC. Na obranu HC DC zde však musím zmínit fakt, že internetové stránky jsou spravovány samotnými fanoušky a na jejich údržbu nevznikají klubu žádné náklady.

Jako nejzákladnější druh srovnání mi přišlo porovnat mezi sebou marketingový mix konkrétně „4 P“ tedy Produkt, Cenu, Místo a Komunikaci.

## Produkt

HC Děčín se účastní 2. národní hokejové ligy s ambicí- boje o přední příčky zaručující play-off.

HC Ústečtí Lvi se účastní 1. národní hokejové ligy s ambicí- postup do extraligy.

Tedy z porovnání produktů obou klubů jasně vyplývá skutečnost, že produkt nabízený ústeckým klubem má vyšší hodnotu, protože jak soutěž, tak ambice jsou na vyšší úrovni. Od toho se opět odvíjí postavení vůči potencionálním partnerům, které má v tomto ohledu Ústí lepší (FIALA, 2011).

## Cena

Podle definice ceny jako součást marketingového mixu lze brát vstupné jako cenu za nabízený produkt. Zde v tabulce jsou uvedeny ceny za jednorázový vstup a ceny permanentek. Ty jsou podle mého názoru nastaveny na přijatelnou úroveň oběma stranami s ohledem na svůj produkt (FIALA, 2011).

Tabulka č. 7 Porovnání cen

HC Děčín	HC Ústečtí Lvi
cena permanentky <b>650,- Kč/ rok</b>	cena permanentky <b>1099-1999,-Kč/rok</b> , podle umístění sedadel
Cena jednorázového vstupného <b>20-40,- Kč</b> ZTP, studenti, ženy, senioři nad 60 let	Cena jednorázového vstupného <b>50-100,- Kč</b> ZTP, studenti, senioři nad 60 let

(HC DĚČÍN, 2012)



## **Místo**

V tomto bodě se od sebe kluby značně liší. Zatím co město Děčín pronajímá ZS formou dlouhodobého pronájmu za symbolickou částku a ještě na něj účelově přispívá v roce 2011 částkou 8 700 000,- Kč, ústecká radnice si účtuje roční pronájem ve výši 3 000 000 Kč,-. Ve finále je na tom tedy lépe klub HC DC, který nemusí ze svého rozpočtu dále ukrajovat na pronájem haly, ale dostává na ni účelovou dotaci. Vybavenost obou hal splňuje požadavky IIHF a proto se na nich mohou konat jak veškeré tuzemské soutěže tak i mezistátní zápasy. Mírnou výhodou je pro HC Ústečtí Lvi fakt, že má zkušenosti v pořádání i kulturních akcí ve své hale a tím získává další dodatečné finanční zdroje na svůj chod (FIALA, 2011).

## **Komunikace**

Největší rozdíl mezi oběma kluby je především na úrovni komunikace. Zde je patrné na jakých úrovních, se který klub pohybuje. Ústecký klub má komunikaci a všechny její prvky jako je reklama, publicita, opatření na podporu prodeje, osobní prodej propracované do detailu a může se rovnat s extraligovými kluby. Kdežto HC Děčín sice patří v tomto směru mezi špičku ve 2. NHL, ale propast, která vzniká mezi oběma kluby právě v této oblasti je obrovská. Jako důkaz by se dala uvést propracovanost internetových stránek, na kterých se návštěvník dozví vše potřebné o klubu a jsou na nich propagovány doprovodné akce klubu. Celkově jsou na mnohem vyšší úrovni, co se týče zpracování a designu, než je tomu u HC DC. Na obranu HC DC zde však musím zmínit fakt, že internetové stránky jsou spravovány samotnými fanoušky a na jejich údržbu nevznikají klubu žádné náklady, jak bylo již jednou uvedeno. Dalším důkazem propracované komunikace jsou i částky, které si klub může žádat za reklamu na svých hráčích při utkáních. (viz. tabulka č. 8) Vše je ovlivněno mimo jiné také úrovní komunikace klubu (FIALA, 2011).

Tabulka č. 8 Ceny za reklamu na výstroji

HC Děčín			HC Ústečtí Lvi		
Výstroj hráčů			Výstroj hráčů		
	Kalhoty	30 000,-		Kalhoty	500 000,-
	Přilba	30 000,-		Přilba	500 000 až 2 000 000,-
	Stulpny	20 000,-		Stulpny	500 000,-
	Dres	30 000,-		Dres	500 000 až 2 000 000,-
Ceny jsou uvedeny v českých korunách					

Obr. č. 3 Logo klubu HC Ústečtí Lvi (HC Slovan Ústečtí Lvi, 2012)

## 10.Návrhy řešení do budoucna

### STANOVENÍ PRIORIT

Každá dobře fungující firma má stanovené priority a cíle svého působení na trhu. Ne jinak by tomu mělo být i u sportovního klubu, konkrétně zde u HC DC. První návrh pro zlepšení se týká stanovení priorit, vize a cílů klubu.

Ty by měly být projednány a schváleny zodpovědnými osobami na valné hromadě. Podle nich by se měla utvářet další budoucnost klubu. Vypracoval jsem tři návrhy, jak by se klub mohl zachovat vůči jeho slabé stránce, kterou byla malá spolupráce s ostatními kluby.

Konkrétně jsem se zaměřil, na HC Ústečtí Lvi, protože v současné době probíhá výrazná fluktuace hráčů mezi oběma kluby.

### Spolupráce

Spolupráce se jeví jako docela dobrá věc pro oba dva kluby. Odvíjela by se podobně, jako tomu bývá v zámořské NHL, kde každý klub má svou „farmu“ na výchovu a rozehrání hráčů. První úskalí však spočívá už v samotném začátku, kde si kluby musí ujasnit pravidla. Navrhoval bych, aby spolupráce byla uzavřena smlouvou. Ta by obsahovala podmínky, povinnosti, práva každého z klubů i jak velká část klubu HC DC do spolupráce vstoupí.

Vzor smlouvy jsem vypracoval a nachází se v příloze.

**Výhodou** pro HC DC by byla možná finanční kompenzace nebo podpora za to, že nechají hrát hráče Ústí za svůj klub, zkvalitní hráčské obsazení týmu za možnost účasti těchto hráčů v zápasech, možnost propagace klubu jako „farmářského klubu“ HC Ústí. Pro kvalitnější hráče HC DC by se naskytla možnost hrát vyšší soutěž při zájmu trenérů ústeckého klubu. Vše by záviselo na podmínkách, které by se podařilo vyjednat.

**Nevýhodou** by byla vázanost na ústecký klub. Možná i ztráta některých sponzorů získáním statusu „hráčská farma“, zmenšení hracího prostoru pro domácí hráče. Hrozba by spočívala ve velkém počtu ústeckých hráčů, které s sebou nese svá rizika. HC DC by také ztratil možnost rozhodování o své budoucnosti po dobu trvání smlouvy. Dále by také záleželo, do jaké míry by s touto variantou souhlasilo město Děčín. Zda by si přálo dotovat „farmu“ cizího klubu z cizího města.

## **Konkurence**

Konkurence je také jedna z možností, která by ovšem sebou nesla celou řadu rizik. V případě konkurence by odpadly veškeré možné hráčské výpomoci a výměny. Každý klub by hrál pouze se svými hráči. Konkurence v boji o sponzory by byla také přirozenou součástí boje o moc nad hokejovým světem okolo řeky Labe. Toto rozhodnutí by opět muselo schválit a zanést do stanov vedení HC DC. Dále by se také vedení muselo rozhodnout, jestli pokračovat s odchovanci ve 2. NHL a riskovat, zda kvalita kádru bude dostačující na zachování druholigové příslušnosti nebo prodat 2. NHL a vybojovat si ji s vlastními odchovanci pomocí baráže z krajské ligy mužů.

**Výhody** pro HC Děčín by byly

- samostatnost v rozhodování
- prostor pro větší počet vlastních odchovanců
- využití v marketingu v podobě kampaně
- větší vstřícnost města, při podpoře pouze děčínských hokejistů

**Nevýhodou** pro HC Děčín

- snížení kvality kádru bez ústeckých hráčů
- nedostatek hráčů vlastního klubu pro dospělý hokej
- nedostatek kvalifikovaných trenérů.
- hrozba sestupu 2. NHL
- nezájem u představitelů města a hokejových příznivců

## **Ignorace/ Zánik**

Při absolutní ignoraci klubu HC Ústí tedy při nenavázání spolupráce ani rozhodnutí mu konkurovat by mohlo v konečném důsledku vést až k zániku HC DC.

**Výhody** u tohoto postojе prakticky nejsou, kromě svobodného rozhodování.

Naopak **nevýhod**, je celá řada. Bez jakéhokoliv názoru na problematiku by v klubu HC DC nastal chaos a mohlo by dojít k zahlcením hráčů z Ústí, což by znamenalo případný konec domácích hráčů a nakonec klubu samotného. Ochota partnerů poskytovat pomoc klubu s nejasnou vizí a názorem by byla také nevelká.

## **DOHODNOUT S VEDENÍM MĚSTA DLOUHODOBĚJŠÍ PLÁN FINANCOVÁNÍ A PODPORY**

Pro stabilitu a jistotu klubu by bylo vhodné vyjednat s městem Děčín dlouhodobější podporu. Myslím tím garancí určitého obnosu peněz, kterým by město přispívalo po určitou dobu. Jak z analýzy vyplynulo, velkým problémem klubu jsou každoročně se snižující dotace. Přestože město dotace schvaluje každoročně na schůzi zastupitelstva, mohl by z řad HC DC vzejít návrh o fixní podobě dotací po určitou dobu. Samozřejmě by to sebou neslo povinnost předložit městu přehlednou vizi klubu s jasnými cíli. Nevím, jak moc reálný tento návrh ve skutečnosti je z důvodu každoročního schvalování rozpočtu města, ale za pokus o stabilizaci klubu by to rozhodně stálo.

## **ZLEPŠENÍ INTERNETOVÝCH STRÁNEK/ PROPAGACE KLUBU NA INTERNETU**

V dnešní době, která nás obklopuje moderními technologiemi, musí každá firma, v tomto případě klub, využít veškerých možností pro svou propagaci. U HC DC není tento potenciál zcela naplněn. Podoba internetových stránek, jejich přehlednost a škála informací je maximálně nedostačující. Klub ne zcela efektivně využívá sociální sítě, kde může získat zpětnou vazbu od fanoušků a rodičů na svoji činnost, až už kladnou či zápornou.

V tomto případě bych navrhl pokusit se sehnat externí firmu, která by formou sponzoringu nebo za úplatu vytvořila nové internetové stránky, kde by se jejich návštěvník dozvěděl více informací. Navrhoval bych rubriku, která by přinášela novinky z kabiny „A“ mužstva, rozhovory jak s dospělými tak mládežnickými trenéry a hráči. Každého fanouška zajímá, co dělají hráči ve svém volném čase. To by mohla být taky jedna z rubrik. Kapitán mužstva by mohl mít na stránkách svůj blog, do kterého by zapisoval své postřehy. Stačilo by

jedenkrát za měsíc. Součástí stránek by byla možnost zapojit se do různých anket z hokejového dění. Ty také pomohou získat informace užitečné pro vedení klubu. Mohli by se konat soutěže a vědomostní kvíz o historii klubu o věcné ceny z fan shopu. Součástí stránek by také mohl být E-shop se suvenýry. Pomocí sociálních sítí by se mohli fanoušci svolávat k různým propagačním akcím. Mohli by se objevovat krátké videoklipy například z dění mužstva, cesty na zápas, přípravy mužstva- tréninky, informace a novinky o klubu. Na facebookovém profilu by se mohl také každý měsíc konat chat s vybraným hráčem. Nic náročného na přípravu a finance, ale účinné pro propagaci klubu. Po zavedení těchto novinek by se stránka stala určitě navštěvovanější. Rázem by i vznikly další možnosti pro zviditelnění partnerů klubu.

### **ZAJÍMÁNÍ SE O MOŽNOST USPOŘÁDÁNÍ MEZISTÁTNÍCH ZÁPASŮ A KEMPŮ REPREZENTACE ČR**

Posledním návrhem pro zlepšení situace klubu je snaha uspořádat mezistátní utkání, kemp, soustředění reprezentace ČR. Nemusí se jednat pouze o seniorskou reprezentaci, i když je každému jasné, jak velké by to bylo lákadlo pro fanoušky. Klub by je pořádal pro získání dodatečných finančních zdrojů pro chod klubu. Zisk ze vstupného takovéto akce patří pořadateli akce. V tomto případě by šlo také o propagaci a zviditelnění hokeje ve městě, okrese a kraji. Uspořádáním některé z výše zmiňovaných akcí je reálná věc. Stadion splňuje podmínky IIHF pro konání mezistátních zápasů. Pro reprezentační srazy a kempy neexistují žádná stanovená pravidla, záleží pouze na svazu a trenérech, jaké podmínky vyžaduje pro danou akci. Mírnou nevýhodou HC DC je dopravní obslužnost. Stále nedostavěná dálnice D 8 trochu komplikuje dopravu ze všech koutů republiky a nejbližší letiště je v Praze. Jinak ostatní obslužnost co se týká ubytování, stravy i zázemí je na špičkové úrovni a patří do silných stránek klubu. To mimo jiné prověřila letní hokejová škola konající se každoročně na ZS Děčín. Nebo příklad z minulosti kde se konalo v Děčíně Mistrovství ČR v krasobruslení. Ačkoliv ZS neměl současné parametry, oddíl SK KD pro tuto akci sehnal velké množství sponzorů i podporu ze strany města.



## 11. Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit současnou marketingovou situaci klubu HC Děčín a podat návrhy, které by vedly k jejímu zlepšení. Přestože hokej jako sport je v České republice fenomén, řada klubů má existenční problémy a to zejména ve druhé národní hokejové lize. Pokud se současná situace HC Děčín nezlepší, bude se postupem času řadit mezi tyto kluby i on.

Přes celou řadu opatření, které se klub snaží dělat, je jeho ekonomická stránka plně závislá na dotacích z městského rozpočtu. Současná hospodářská recese spojená s oblastí ve, které se klub nachází, nezbyvá klubu nic jiného než všechny své naděje a snahy na získání dodatečných finančních zdrojů vložit do rukou marketingu. Právě ten se stává v těchto případech důležitý pro dosažení cílů organizace.

Při provedení marketingových analýz byly zjištěny skutečnosti, na kterých se dá stavět budoucnost klubu, ale také věci ve kterých je potřeba zlepšení. Důležitým kladem, který hovoří ve prospěch děčínského hokeje, je nadšení, elán, erudovanost a obětavost úzkého hokejového okolí. Zkušený management, posílený o v hokejově uznávaného Valdemara Jiruse, se obklopil mladými, ale přesto vzdělanými trenéry. A klub zaujal názor vychovat si vlastní odchovance. Já se s tím osobně též ztotožňuji. Velkou výhodou by bylo sehnání partnera pro zafinancování přestavby zimního stadionu. Rázem by se stal víceúčelovou halou s ubytovacím zázemím a klub by mohl při správném využití jen získat. Pořádání soustředění, mezistátní zápasy či jiné velké akce už by nemuselo být tak velkým problémem jako v současnosti.

Nedostatků, na kterých by se mělo zapracovat, je celá řada. Zprvu by nebylo od věci vrátit do hlediště diváky nebo přinejmenším zastavit jejich pokles. Klub pořádáním marketingových akcí jako soutěže o přestávkách, zvýhodněné vstupné, akce s ostatními sportovními kluby má další možnosti jak přilákat diváky.

Začleněním odchovanců je další z možností. Nepříjemností, se kterou se klub musí potýkat již řadu let, je absence generálního sponzora. Vyřešením této situace by se klubu také značně ulevilo.

Zajímavé bylo srovnání klubu HC Děčín s klubem hrajícím jen o jednu ligu vyšší soutěž HC Ústečtí Lvi. Oba kluby od sebe nejsou vzdáleny ani 30 km, ale podmínky jsou diametrálně odlišné. Závažnou věcí, která klub také sráží, je spolupráce s ostatními kluby. Tomuto tématu jsem věnoval kapitolu v závěru práce. Zaměřuji se v ní na možnosti, které klub má: spolupráce, konkurence nebo ignorace.

Jako sportovec jsem měl možnost v klubu působit řadu let a nikdy by mě nenapadlo, jak obtížné je pro vrcholový management, kterému se nedostává dostatek financí, vést klub tak, aby neupadala jeho sportovní úroveň. Zároveň jsem poznal, jaká je 2. NHL limitujícím faktorem pro navázání partnerských vztahů se sponzory. Je jisté, že bez dostatečných financí se marketing na úrovni, aby přinášel alespoň nějaké dostatečné finanční zdroje, dělat nedá.

Jsem přesvědčen, že má práce bude částečnou inspirací pro vedení klubu a po jejím přečtení se chopí některých mých návrhů, popřípadě si je přizpůsobí dle vzniklé situace.

## 12.Zdroje

### Literární zdroje

ČÁSLAVOVÁ , Eva. Management sportu. Vyd. 1. Praha : East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80- 7219-010-05

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management v tělesné výchově a sportu. Vyd. 2. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0050-1

DĚDKOVÁ, Jaroslava / HONZÁKOVÁ, Iveta. Základy marketingu. Vyd. 3. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2006. 173 s. ISBN 80-7372-130-9.

DĚDKOVÁ, Jaroslava / HONZÁKOVÁ, Iveta. Základy marketingu. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7372-514-3

DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty marketingu ve sportu. Vyd. 2. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB–TU Ostrava, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7372-514-3.

FIALA, Vít. Marketingová analýza HC Slovan Ústečtí Lvi. Liberec, 2011. Bakalářská práce. TUL v Liberci. Vedoucí práce PaedDR. Jindřich Martinec.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola. Praha : Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-85605-08-2.

NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1.vyd. Praha : ISV nakladatelství, 2000. 264 s. ISBN 80-85866-68-4.

RŮŽIČKOVÁ, Růžena. Neziskové organizace. Vyd. 8. Ostrava: Anag, 2006. 231 s. ISBN 80-7263-343-0

TOPINKA, Jiří/ STANJURA, Jan. Občanská sdružení ve sportu - právní, účetní a daňové problémy. 1. vyd. Praha: Olympia, 2001. ISBN 80-7033-223-9.

### **Internetové zdroje**

BPA SPORT MARKETING a.s. [online]. 2012[cit. 2012-08-13]. Návštěvnost. Dostupné z WWW : [http://hokej.cz/cz/2-liga/navstevnost/?season=2011&competition\\_id=1113](http://hokej.cz/cz/2-liga/navstevnost/?season=2011&competition_id=1113)

BUSSINES.CENTER.CZ [online]. 2012 [cit. 2012-11-07]. Společnost s ručením omezeným. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>

HC DĚČÍN [online]. 2012 [cit. 2012-09-14]. Žádost HC Děčín odložena na říjen. Dostupné z WWW: [http://www.hcdecin.cz/clanek-detail/41\\_zadost-hc-decin-odlozena-na-rijen](http://www.hcdecin.cz/clanek-detail/41_zadost-hc-decin-odlozena-na-rijen)

HC DĚČÍN [online]. 2012 [cit. 2012-09-14]. Logo HC Děčín. Dostupné z WWW : [http://www.hcdecin.cz/ke\\_stazeni](http://www.hcdecin.cz/ke_stazeni)

HC Slovan Ústečtí Lvi. [online]. [cit. 2012-12-11]. Logo HC Slovan Ústečtí Lvi. Dostupné z: [http://www.hcusti.cz/zobraz.asp?t=logo\\_klubu](http://www.hcusti.cz/zobraz.asp?t=logo_klubu)

MSp ČR [online].2012 [cit. 2012-11-22].Detail vybraného subjektu. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a500022872&typ=full&klic=h4s7o6>

### **Osobní konzultace**

JUDr. DOBEŠ, J. Ústní sdělení. (2012-11-20)

POŠUSTA, M. Ústní sdělení. (2011-11-15)

POŠUSTA, M. Ústní sdělení. (2012-11-01)

## **13.Přílohy**

Seznam příloh

Příloha číslo 1 - přehled trenérů HC DC (věk, vzdělanost)

Příloha číslo 2 - graf Věk trenérů

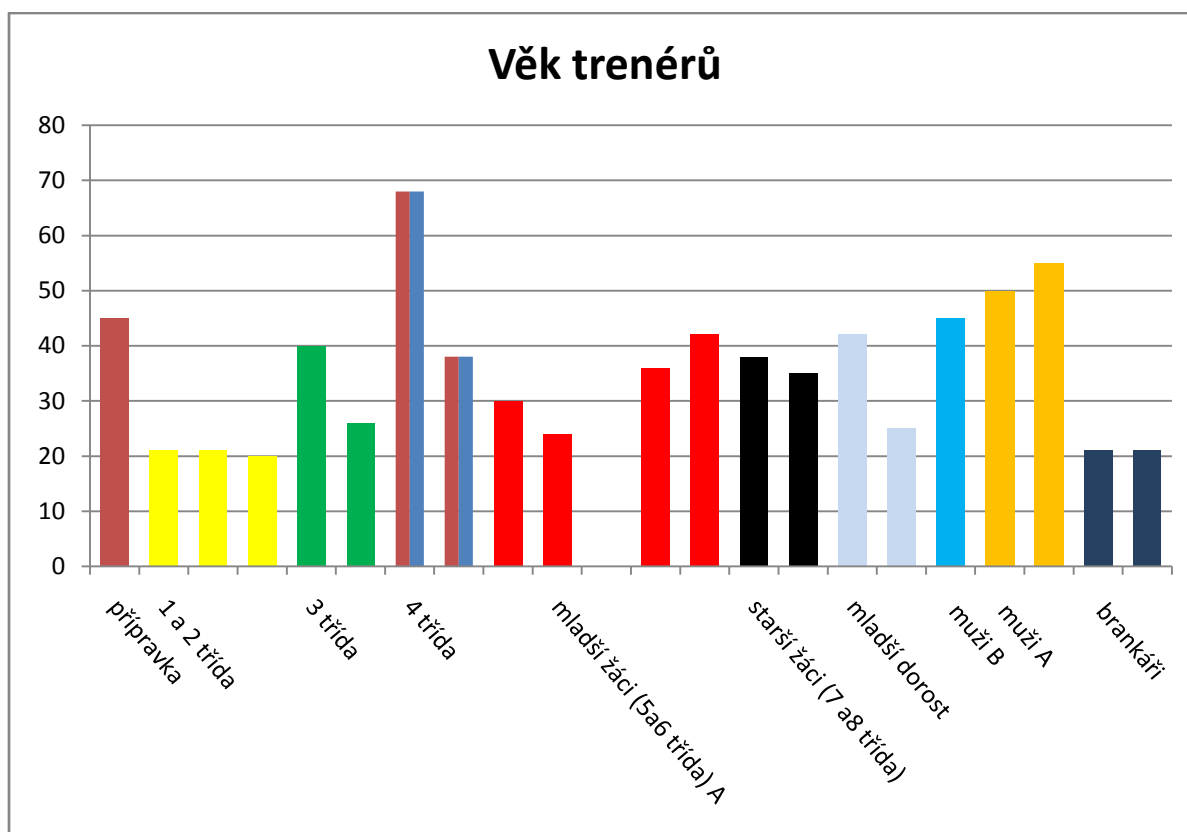
Příloha číslo 3 – porovnání cen reklamy klubů HC Děčín a HC Ústečtí Lvi

Příloha číslo 4 - návrh smlouvy o spolupráci

Příloha č. 1

Družstvo	Počet trenérů licencovaní/bez licence	Věk trenéra (let)	Licence trenéra (vzdělanost)
přípravka	¼	45	C
1 + 2 třída	3/1	21	C
		21	C
		20	C
3 třída	2/1	40	C
		26	-A-
4 třída	3/1	68	C
		38	C
		30	C
mladší žáci (5+6 třída) A	3/1	24	-B-
		65	C
		36	C
	½	42	B
starší žáci (7+8 třída)	2/1	38	B
		35	C
mladší dorost	2/1	42	C
		25	C
muži B	1/1	45	B
muži A	2/0	50	A
		55	B
Brankáři	2	21	C
		21	C
<b>Průměr</b>		33,77 let	

Příloha č.2



### Graf vzdělanosti trenérů

Všeobecně se v hokejovém prostředí traduje, že vzdělanost trenérů jsou úměrné k jejich věku. Proto ve vyspělých klubech jedni z nejzkušenějších trenérů působí už u nejmenších a mladých hokejistů. Předpokladem k fungování tohoto tvrzení je přirozená inteligence hráčů, kteří věkem automatizují své návyky. Ucelená koncepce klubu, kde tréninkový proces má svůj řád a cíl, je pak dovršena. V tomto případě přichází do dospělého věku hokejista, který nepotřebuje zdokonalovat tolik svou hráčskou stránku jako tomu je v mládí, ale spíše se zaměřuje na fyzickou sílu a taktiku.

Na grafu Věk trenérů, za předpokladu správnosti tvrzení můžeme vidět, že u HC DC tomu tak úplně není. U přípravy sice působí zkušený trenér, ale při spojení vrcholů sloupců grafu jistě nedostaneme ukázkovou lineární funkci, která by stvrzovala tvrzení uvedené výše. Přes to si však myslím, že rozložení trenérů v klubu HC DC není špatné. Do grafu je totiž zanesen pouze věk trenérů a ne zkušenosti a vzdělání.

Příloha č. 3

HC Děčín		HC Ústečtí Lvi	
Výstroj hráčů			
Dres ramena	30 000	Dres ramena	3 500 000
Dres přední část	30 000	Dres přední část	2 500 000
Dres zadní část	30 000	Dres zadní část	2 500 000
Kalhoty – přední část	30 000	Dres rozbruslení před zápasem	300 000
Kalhoty – zadní část	30 000	Dres tréninkový	200 000
Kalhoty - boční část	30 000	Kalhoty – přední část	3 500 000
Přilba – bok	30 000	Kalhoty – zadní část	500 000
Přilba - přední část	30 000	Kalhoty - boční část	500 000
Přilba - zadní část	30 000	Stulpny	200 000
		Přilba - bok	200 000
		Přilba - přední část	300 000
		Přilba - zadní část	200 000
Reklamní plochy v prostorách zimních stadiónů			
Mantinely (rozměry 2,05x0,95 m lze přizpůsobit)	150 000	Mantinel (TV plocha-střídačky) 100x90 cm	200 000
instalace velkoplošných reklamních tabulí v hledišti	dle dohody	Mantinel (TV plocha-za brankami) 100x90 cm	250 000
zavěšení vlajek na světelný panel nad plochu	dle dohody	Mantinel (ostatní plochy) 100x90 cm	80 000
Další individuální reklamy na ZS	dle dohody	Panel (nad pokladnami) 200x100 cm	50 000
Panel plášť stadionu (8,3x4,3m)	60 000	Reklamní plachta (nad pokladnami) 21x6 m	250 000
Panel plášť stadionu (4,0x2,0m)	25 000	Panel (TV plocha-tribuna JIH) 200x100 cm	79 000
Panel plášť stadionu (3,0x1,0m)	10 000	Panel (ostatní plochy) 200x100 cm	90 000
		Panel (tribuna SEVER) 300x100 cm	79 000
		Plexisklo (nápis v oblouku)	300 000
		Plexisklo (dolní hrana) 60x15 cm	10 000



		Schodiště 20 schodů	80 000
Ledová plocha			
Kruh pro vhazování	100 000	Kruh pro vhazování	1 000 000
Rohové kruhy	60 000	Plocha ve středním pásmu	500 000
Ostatní	40 000	Ostatní plochy	400 000
		Multimediální obrazovka	
Reklama na světelné tabuli zvenčí stadionu	dle dohody	4x logo během utkání (maximální délka 10 vteřin)	5 000
Reklama na tabuli uvnitř stadionu	dle dohody	3x reklamní spot (komerční přestávka/utkání)	7 000
		Celá sezóna (dle využití)	50 – 100 000
		Tiskoviny	
		Logo v bulletinu (celá sezóna barevně)	50 000
		Logo v bulletinu (celá sezona černobíle)	25 000
		Logo v bulletinu (inzerce A5/utkání)	3 000
		Logo na vstupence (celá sezona černobíle)	200 000
		Logo na pergamentce (celá sezona barevně 500 Ks	100 000
		Internetové stránky	
		Banner celá sezona	20 000
		Logo v sekci Partneři klubu	5 000
Partner utkání			
Prezentace dle využití	10 000	Prezentace dle využití	2 000 – 15 000
světelné tabuli		Multimediální obrazovka	
TV obrazovkách umístěných na budovách zimního stadionu		Bulletin	
		Rádiový spot (Hit rádio Labe, North Music)	
		Prezentace produktů během utkání	
Všechny ceny jsou uvedeny v Českých korunách.			

(HC DĚČÍN, 2012), (FIALA, 2011)

## Smlouva o spolupráci

- v souladu s ustanovením § 51 a násl. zákona č. 40/1964 Sb.,
  - občanský zákoník, v platném znění

Níže uvedeného dne, měsíce a roku uzavřeli

**HC Děčín Experformance, s.r.o.**

**IČ:** 28717546

**se sídlem:** Děčín I,  
Oblouková 638/2 1,  
PSČ 405 01

**zapsána v obchodním rejstříku:** 10. 2. 2010

**jednající:** Jan Havlíček

(dále jen „HC Děčín „)

výpis z obchodního rejstříku tvoří přílohu č. 1 této smlouvy

a

**HC Ústečtí Lvi**

**IČ:** .....

**se sídlem** .....

**zapsána v obchodním rejstříku** .....

**jednající** .....

(dále jen „HC Ústí,,)

výpis z obchodního rejstříku tvoří přílohu č. 2 této smlouvy

na základě vzájemného konsenzu tuto

**smlouvu o spolupráci**

## **Článek I.**

### **Předmět smlouvy**

1. Předmětem smlouvy je spolupráce smluvních stran v oblasti sportu, konkrétně ledního hokeje.

## **Článek II.**

Práva a povinnosti smluvních stran

1. Smluvní strana 1 zajistí

- hokejovou soutěž (2. národní hokejovou ligu mužů)
- výstroj výzbroj důležitou pouze k odehrání zápasu nikoliv k tréninku tj. (helmy, kalhoty, dresy, stulpny)
- dopravu na venkovní zápasy
- diety spojené s vycestováním na venkovní zápas

•

2. Smluvní strana 2 zajistí hráčům, kteří jsou registrováni v organizaci HC Ústí

- materiál pro hru (výstroj, výzbroj)
- pokud je hráč smluvně vázán s HC Ústí je plátcem mzdy
- platí hráčům poslané na hostování či střídavý start cestovné a diety

3. Smluvní strana 1 se zavazuje

- růstu talentovaným juniorům skrze pravidelné hraní
  - rozehrání se po zranění hráčů HC Ústí
  - pravidelné hostování či střídavý start pokud se hráč z mateřského klubu nedostane do základní sestavy
  - celkové podpoře, tak aby oba dosáhly co nejlepšího umístění ve své lize
  - zaplatit hráči 50% z odměny za vyhraný zápas, stanovené prémiovým řádem klubu HC Děčín
- 

4. Smluvní strana 2 se zavazuje

- na dodatečném financování hráčských premií pro hráče a trenéry klubu HC Ústí
- stabilizace klubu v soutěži (2. NHL)
- celkové podpoře, tak aby oba dosáhly co nejlepšího umístění ve své lize
- zaplatit hráči 50% z odměny za vyhraný zápas, stanovené prémiovým řádem klubu HC Děčín

6. Výsledky spolupráce mají právo využívat obě smluvní strany.

### **Článek III.**

#### **Cena a platební podmínky**

1. Smluvní strany se dohodly, že cena plnění je stanovena následně: Veškeré výdaje klubu HC Děčín spojené s hráči HC Ústí jsou fakturovány klubu HC Ústí tj.

- výstroj výzbroj potřebná k zápasům (hokejky, chrániče)
- peněžní disciplinární tresty (pokuty) za nevhodné chování a fauly
- 50% hráčských prémie stanovené prémiovým řádem HC Děčín

2. Fakturace bude prováděna vždy každý 15 den v měsíci.

### **Článek IV.**

#### **Závěrečná ustanovení**

1. Tato smlouva se uzavírá na dobu jedné hokejové sezony, s tříměsíční výpovědní lhůtou, která začíná prvním dnem v následujícím měsíci. Platnost a účinnost této smlouvy je dána dnem podpisu smluvních stran.

2. Smlouva může být ukončena vzájemnou dohodou smluvních stran, nebo odstoupením od smlouvy v případě závažného porušení povinností stanovených touto smlouvou, nebo z důvodů stanovených zákonem. Odstoupení od smlouvy nabývá účinnosti dnem doručení písemného oznámení o odstoupení druhé smluvní straně.

3. Změny a doplňky této smlouvy mohou být prováděny pouze písemnou formou.

4. Smluvní strany se zavazují řešit případné spory vzájemnou dohodou.

5. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou výtiscích, každá strana obdrží jeden výtisk.

6. Smluvní strany vzájemně prohlašují, že tato smlouva nebyla uzavřena v tísní, ani jinak za jednostranně nevýhodných podmínek či na nátlak kterékoliv strany popř. třetích osob, což stvrzují svým podpisem.

7. Smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu před podpisem přečetly, že s jejím obsahem souhlasí a na důkaz toho připojují své podpisy.

V ..... dne .....

V ..... dne .....

.....

.....

Smluvní strana 1

Smluvní strana 2